

Vili Pihlajamäki

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA TILITOIMISTOLLE

Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto
2013

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA TILITOIMISTOLLE

Pihlajamäki, Vili
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
maaliskuu 2013
Ohjaaja: Keskinen, Arto
Sivumäärä: 68
Liitteitä: 2

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelma, tilitoimisto, yrityksen perustaminen

Opinnäytetyön aiheena oli laatia perustettavalle tilitoimistolle liiketoimintasuunnitelma. Ensisijaisesti liiketoimintasuunnitelmassa käsitellään tilitoimiston perustamista Raumalle, mutta suunnitelmaa voidaan soveltaa myös muualla Suomessa. Liiketoimintasuunnitelmia on monenlaisia, joten työssä kartoitettiin ensin suunnitelmalle sopiva muoto. Alkavan ja toimivan yrityksen liiketoimintasuunnitelmista valittiin alkavalle yritykselle suunniteltu suunnitelma.

Opinnäytetyö koostuu kahdesta teoriaosasta, jotka molemmat tukevat syntyvän liiketoimintasuunnitelman sisältöä. Ensimmäisessä osassa käydään läpi yrityksen perustamisen yleiset toiminnot, kuten yritysmuodon valinta. Ensimmäisen osan jälkipuolella syvennytään jo liiketoimintasuunnitelmaan ja sen yhteen tärkeimmistä tekijöistä, SWOT -analyysiin ja tutustutaan paremmin yrityksen päämääriin, tavoitteisiin ja strategiaan. Toisessa teoriaosassa eritellään kaikki tärkeimmät liiketoiminnalliset suunnitelmat, joiden pohjalta liiketoimintasuunnitelma saa lopullisen muotonsa. Liiketoimintasuunnitelma sijaitsee kokonaisuudessaan työn lopussa.

Opinnäytetyön johtopäätöksenä voidaan todeta, että liiketoimintasuunnitelma on suunniteltava erittäin huolellisesti. Suunnitteluvaiheessa on hyvä käydä läpi monta erilaista suunnitelmaa, jotta kaikki tarvittavat tekijät tulee otettua huomioon. Lisäksi alkavan yrittäjän pitäisi olla mahdollisimman monen osa-alueen taitaja onnistuakseen kannattavan yritystoiminnan käynnistämisessä. Tässä työssä on pyritty käsittelemään jo teoriaosassa niitä asioita, joita tulisi hyödyntää nimenomaan tilitoimistoa perustettaessa.

BUSINESS PLAN FOR THE ACCOUNTING COMPANY

Pihlajamäki, Vili

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and Administration

March 2013

Supervisor: Keskinen, Arto

Number of pages: 68

Appendices: 2

Keywords: business plan, accounting company, company founding

The purpose of this thesis was to create a business plan for the accounting company. Primarily the business plan deals with the accounting company establishment of Rauma, but the plan can be applied to other places in Finland, too. There are so many styles to create a business plan so it is important to figure out the best form. Starting and operating company's business plans were selected starting plan.

The thesis consists of two theoretical parts, which both of them support the business plan generated content. The first part deals with the establishment of its general functions, such as corporate format of your choice. The end of the first part goes deeper into the business plan, and already one of the most important factors, SWOT analysis and get to know better the company's goals, objectives and strategy. The second part includes of theory all major business plans as a basis for the finalization of the business plan. The business plan is in its entirety at the end of the thesis.

The thesis can be concluded that the business plan must be created very carefully. The business plan is good to go through with many different ways, so all relevant factors must be taken into account. In addition, new entrepreneurs should be experts in wide-area to succeed in launching a profitable business. In this thesis, efforts have been made to deal with in the theoretical part of the things that should be used specifically for accounting companies set up necessary.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖPROSESSI.....	6
2.1	Opinnäytetyön tarkoitus.....	6
2.2	Opinnäytetyön tavoitteet.....	6
2.3	Teoreettinen viitekehys.....	7
3	YRITYKSEN PERUSTAMISEN LÄHTÖKOHDAT.....	8
3.1	Yritysidea.....	8
3.2	Yritysmuodon valinta	9
3.3	Y-tunnus ja viranomaisilmoitukset.....	11
3.4	Yrityksen sidosryhmät	11
3.5	Yrityksen päämäärät ja tavoitteet	12
3.6	Yrityksen strategia	13
3.7	SWOT -analyysi	14
4	LIIKETOIMINNAN SUUNNITELMAT	16
4.1	Markkinoinnin suunnittelu.....	16
4.2	Tuotantosuunnitelma	21
4.3	Henkilöstösuunnitelma	28
4.4	Talouden suunnittelu.....	31
4.5	Riskit ja niiden hallinta.....	42
5	LIIKETOIMINTASUUNNITELMAMALLI	46
5.1	Suunnitelmasta yleisesti.....	46
5.2	Yritysidea.....	47
5.3	Markkinatilanne, SWOT -analyysi	48
5.4	Yrityksen päämäärät, tavoitteet ja strategia.....	50
5.5	Markkinointisuunnitelma.....	52
5.6	Tuotantosuunnitelma	53
5.7	Henkilöstösuunnitelma	59
5.8	Taloussuunnitelma	60
5.9	Riskit ja niiden hallinta.....	63
6	YHTEENVETO	65
	LÄHTEET.....	67
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö käsittelee yrityksen perustamiseen vaadittavaa liiketoimintasuunnitelmaa ja erikoistuu käsittelemään perustettavaa tilitoimistoa. Liiketoimintasuunnitelmia on laadittu jo monien vuosien ajan, joten kyseessä ei ole mitään uuden keksimistä, vaan aiempia käyttökelpoisia pohjia sovelletaan tilitoimiston tarpeille sopiviksi.

Opinnäytetyön aihe syntyi itsestään eri osatekijöiden summana. Työelämään siirtyminen, oma mielenkiinto ja työkokemus alasta muodostivat yhtälön, jonka mukaan tilitoimiston perustaminen on yksi varteenotettavista vaihtoehdoista tulevaisuudessa. Lisäksi Rauman keskustassa sijaitsevien liikehuoneistojen omistaminen antoi lisäpotkua oman yrityksen suunnittelulle. Taloushallinnon opiskelu koulussa taas sai aikaan mielikuvan tilitoimistosta.

Tämän opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa käsitellään opinnäytetyöprosessia. Luvussa ilmenee opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet sekä havainnollistetaan kokonaisuutta teoreettisella viitekehyksellä. Toisessa teorialuvussa paneudutaan yrityksen perustamisen eri toimintoihin ja lähtökohtiin. Kaiken lähtökohtana on yritysidea ja yrittäjän halukkuus. Näiden asioiden jälkeen syvennyttään juridisiin toimenpiteisiin sekä yrityksen päämääriin, tavoitteisiin sekä strategiaan. Lopuksi käsitellään SWOT -analyysi, jonka tarkoituksena on koota yrityksen ulkoiset ja sisäiset ulottuvuudet.

Opinnäytetyön kolmas teoriaosa kokoaa yhteen varsinaisen liiketoimintasuunnitelman osat. Kokonaisvaltaisen yritystoiminnan pyörittäminen onnistuneesti vaatii monen alueen hallintaa, joten tässä luvussa käsitellään niin markkinointia, tuotantoa, henkilöstöä sekä talouspuolta kuin riskejä ja niiden hallintaa. Näiden teoriaosuuksien lopuksi kappaleessa viisi kootaan yhteen varsinainen liiketoimintasuunnitelmamalli tilitoimistolle.

Opinnäytetyötä lukiessa pitää kiinnittää huomiota muutamiin asioihin. Muutamia tärkeimpiä osa-alueita rajattiin pois. Tilitoimistoa perustaessa on selvitettävä yrityksen koon mukaan sopivin ohjelmisto, mutta sen valintaan ja kriteereihin ei jatkuvasti muuttuvan yritysmaailman vuoksi puututtu. Tässä opinnäytetyössä käytettiin hyö-

dyksi Taloushallintoliiton vuonna 2010 tehtyä ohjelmistoverailua. Tähän liiketoimintasuunnitelmaan tulee ohjelmistoksi Lemonsoft Oy -nimisen yrityksen kirjanpito-ohjelma. Uutta liikesuunnitelmaa soveltaessa täytyy listata uudestaan ne ominaisuudet, jonka pohjalta käytettävä ohjelmisto valitaan.

Perinteisissä liiketoimintasuunnitelmissa puhutaan tuotantosuunnitelmasta. Tilitoimistoissa on kyseessä tuotannon ja tuotteen sijasta palvelu, joten tuotantosuunnitelma sekä teoriassa että liiketoimintasuunnitelmamallissa keskittyy palveluiden tekijöihin. Talouden suunnittelussa pyritään keskittämään huomio aloittavan yrityksen tärkeimpiin osa-alueisiin.

2 OPINNÄYTETYÖPROSESSI

2.1 Opinnäytetyön tarkoitus

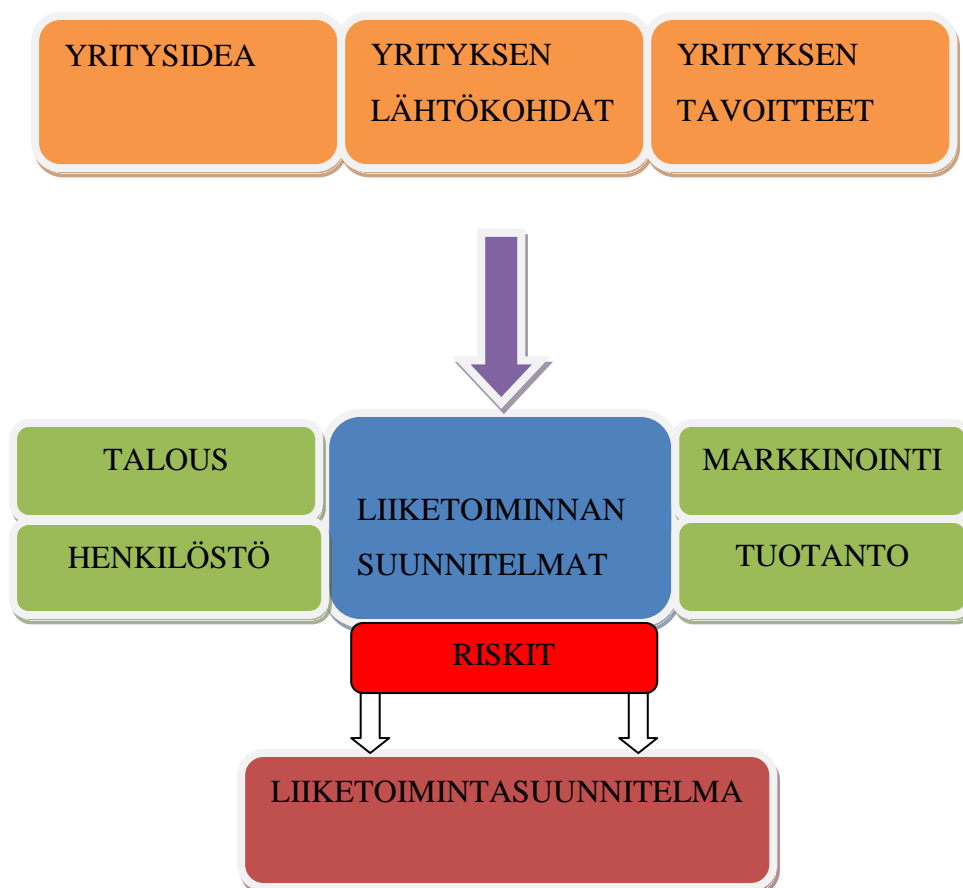
Opinnäytetyön tarkoituksena on saada aikaan käyttökelpoinen liiketoimintasuunnitelma. Opinnäytetyön tekeminen palvelee lähtökohtaisesti opiskelijaa itseään, mutta suunnitelman tarkoituksena on palvella myös tulevaisuudessa tilitoimiston perustamista ajattelevia taloushallinnon osaajia.

Opinnäytetyön tarkoituksena on antaa täsmällinen liiketoimintasuunnitelma tilitoimiston perustamiseen, joten työn rajaus on oleellista. Opinnäytetyö ei käsittele yrityksen perustamisen jälkeistä toimintaa ongelmineen ja vaikeuksineen, vaan keskittyy ajanjaksoon huomattavasti ennen konkreettista perustamista.

2.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on koota yhteen liiketoimintasuunnitelmassa esillä olevat osatekijät ja soveltaa niitä tilitoimiston perustamisessa. Tavoitteena on myös selvittää miten yrityselämän ja liiketoiminnan osa-alueet, kuten markkinointi ja laskentatoimi, toimivat keskenään. Opinnäytetyön yksi keskeisimmistä tavoitteista on selvittää

opiskelijalle itselleen, onko hänestä yrittäjäksi ja tilitoimiston perustajaksi. Teoriaosan kokoaminen ja liiketoimintasuunnitelman suunnittelu tulevat antamaan tästä riittävän kuvan. Tavoitteena on myös syventää yrityksen perustamiseen vaadittavia tietoja.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Teoreettisessa viitekehyksessä ilmenee se, miten yritysideoista ja halukkuudesta toimia yrittäjänä päästään eri tekijöiden kautta liiketoimintasuunnitelmaan. Yrityksen perustaminen liikeideasta konkreettiseen toimintaan tapahtuu järjestelmällisesti ja kaikki vaiheet huomioon ottaen.

Jokainen osatekijä on yhtä merkittävässä osassa toimivaa yrityksen suunnittelua. Jotta mikään tekijä ei unohtuisi, on laadittava kokonaisvaltainen, huolellisesti alusta loppuun täytettävä liiketoimintasuunnitelma. Pohjia suunnitelmien tekemiseen on

monia ja niistä on löydettävä paras omaa toimialaa, yrityksen muotoa ja kokoa vastaava suunnitelma.

3 YRITYKSEN PERUSTAMISEN LÄHTÖKOHDAT

3.1 Yritysidea

Yritystoiminnan lähtökohtana on yritysidea. Yritysidean pitää olla itselle luonteva ja mielekäs ja sen pitää olla tuottava. Yritysidea keksii jotain uutta vanhan keksinnön tai toimintatavan pohjalta. Yritysidea voi kehittyä sattumalta tai monen vuoden kokemuksen pohjalta. Yritysideasta kehittyy vähitellen liikeidea, jonka pohjalta laaditaan liiketoimintasuunnitelma. (Raatikainen 2006, 38.)

Yritysideat perustuvat moneen eri tekijään. Yritysideat voidaan jakaa viiteen kategoriaan:

- Omaa osaamista hyödynnetään yritysideassa. Osaaminen kehittyy usein koulutukseen tai edellisessä työpaikassa opittuun taitoon. Tähän kategoriaan kuuluu myös ne ideat, jotka ovat syntyneet omien harrastusten kautta.
- Yritys perustuu lainattuun ideaan eli jäljittelyyn. Esimerkiksi tuotesittelyissä havaitaan, että tuotetta pystyisi valmistamaan edullisemmin tai muuten tehokkaammin. Jäljittelystrategia on mahdollista vain silloin, kun tuotteella ei ole mallisuoja tai patenttia kyseisessä maassa.
- Kartoitetaan markkinat uuden tuotteen löytämiseksi. Markkinakartoitus perustuu siihen, että etsitään kilpailijoilta huomaamatta jääneitä aukkoja, jonne voidaan omaa tuotetta viedä. Usein löytyy sektoreita, jotka ovat jääneet huomioimatta liian pienen volyymin vuoksi.

- Tuotekehityksellä saadaan aikaiseksi oma tuote. Yrityksissä tehdään jatkuvasti tuotekehitystä oikeiden tuotteiden saamiseksi markkinoille. Tuotekehityksissä voi syntyä valmiita tuotteita, jotka eivät kuitenkaan sovellu kyseisen yrityksen tulevaisuuden näkymiin ja silloin tämän tuotteen valmistusoikeus eli lisenssi voidaan myydä eteenpäin.
- Ostetaan valmis tuoteidea tai koko yritys. Yleinen tapa hankkia kokonainen liikeidea on franchising-yrittäjäyys.

Yritysideaa kartoittava pohjatyö on tehtävä hyvin, jotta idean voi viedä joustavasti läpi aina liiketoimintasuunnitelmaan asti. (Isokangas & Kinkki 2009, 23.)

3.2 Yritysmuodon valinta

Yritysmuotoja on jokaiseen tarkoitukseen ja yrittäjä löytääkin niiden joukosta varmasti sopivan. Yleisimpiä yritysmuodon valintaan vaikuttavia kriteereitä ovat perustajien lukumäärä, pääoman tarve, vastuunjako, toiminnan joustavuus, yritystoiminnan jatkuvuus ja kasvumahdollisuudet, voitonjako sekä verotus. Kausiluonteisesti vihanneksia myyvällä yrityksellä on varmasti erilaiset kasvuintressit kuin aloittavalla metalliteollisuuden yrityksellä, joten se kannattaa ottaa huomioon yritysmuotoa kartoittaessa. Yritysmailmassa saavutetaan myös luottamusta yritysmuodolla. Seuraavassa on lueteltu Suomen yleisimmät yritysmuodot pääominaisuuksineen: (Raatikainen 2006, 74.)

Toiminimi

Toiminimi, eli yksityinen elinkeinonharjoittaja, on yleisin ja yksinkertaisin muoto aloittelevalle yrittäjälle. Toiminimi perustetaan usein yksin eikä ennen yrityksen perustamista vaadita kirjallisia sopimuksia. Liiketoimintasuunnitelma on kuitenkin hyvä olla olemassa. Yrittäjä ei voi nostaa itselleen palkkaa ja käyttövaroja nostetaan yksityisottoina. Yrittäjä vastaa yrityksen toiminnastaan yksin ja koko omaisuudellaan. (Raatikainen 2006, 69.)

Avoin yhtiö

Avointa yhtiötä perustettaessa vaaditaan kaksi yhtiömiestä. Yhtiösopimusta ei vaadita kirjallisena. Yhtiömiehet kantavat vastuun yhteisesti koko omaisuudellaan, joten sopimusten tekeminen kirjallisesti on erittäin suotavaa. Avoin yhtiö voi maksaa yhtiömiehilleen palkkaa, jonka lisäksi toiminimen kaltaiset yksityisötöt ovat mahdollisia. Avoin yhtiö sopii pienille yrityksille ja vaatii hyvää luottamusta sekä kiinteää yhteistyötä. (Raatikainen 2006, 69.)

Kommandiittiyhtiö

Kommandiittiyhtiön perustaa kaksi yhtiömiestä, joista toinen on vastuunalainen ja toinen äänetön yhtiömies. Kirjallisen yhtiösopimuksen mukaan äänetön yhtiömies sijoittaa yritykseen pääomaa, jolle hän saa sovittua tuottoa. Äänetön yhtiömies ei edusta yhtiötä eikä hänellä ole päätäntävaltaa. Vastuunalainen yhtiömies on vastuussa yrityksestä koko omaisuudellaan, äänetön sijoittamallaan pääomalla. Kommandiittiyhtiö soveltuu pienille ja keskisuurille yrityksille ja vaatii yhteistyökykyä ja keskinäistä luottamusta. (Raatikainen 2006, 70.)

Osakeyhtiö

Osakeyhtiö, joka lyhennetään Oy, on edellisiä monimutkaisempi yhtiömuoto. Perustajana voi toimia yksi tai useampi henkilö. Henkilön asemassa voi olla myös juridinen henkilö, kuten toinen yritys, säätiö, kunta tai valtio. Vastuu rajoittuu pääomaan, joka on sijoitettu yritykseen. Osakeyhtiön perustamiseen vaaditaan useita asiakirjoja, kuten perustamiskirja ja yhtiöjärjestys. Osakeyhtiön perustamiseen vaaditaan osakepääomaa vähintään 2500 euroa, joten yhtiömuoto soveltuu keskisuurille ja suurille yrityksille. Päätäntävalta jakaantuu osakkaiden lukumäärien mukaan osakkeenomistajien kesken. (Raatikainen 2006, 70.)

Osuuskunta

Useita henkilöitä perustamiseen vaativa osuuskunta on yksi tiimiyrityksen muoto. Osuuskunta on kasvattanut suosiotaan uudestaan 1990-luvun jälkeen. Jokaisella

osuuskunnan jäsenellä on yksi ääni riippumatta siitä, kuinka paljon omistaa osuuksia. Kaikki jäsenet ovat siis keskenään tasavertaisia. Osuuskunta täytyy ilmoittaa kaupparekisteriin ennen toimintansa alkua ja kaikki jäsenet ovat velvollisia maksamaan osuusmaksun. Erotessaan jäsenet saavat osuusmaksunsa takaisin. (Raatikainen 2006, 72.)

3.3 Y-tunnus ja viranomaisilmoitukset

Y-tunnus

Y-tunnus on lyhenne yritys- ja yhteisötunnuksesta. Y-tunnus korvaa aiemmin käytössä olleet kaupparekisterinumeron, säätiörekisterinumeron ja LY-tunnuksen. Y-tunnus yksilöi yrityksen. Tunnuksessa on seitsemän numeroa, väliviiva sekä tarkistusmerkki. Uusi yritys saa tunnuksensa, kun perustamisilmoitus on kirjattu yritys- ja yhteisötietojärjestelmään. Aatteellinen yhdistys ei saa Y-tunnusta. (Yritys- ja yhteisötietojärjestelmän www-sivut 2012.)

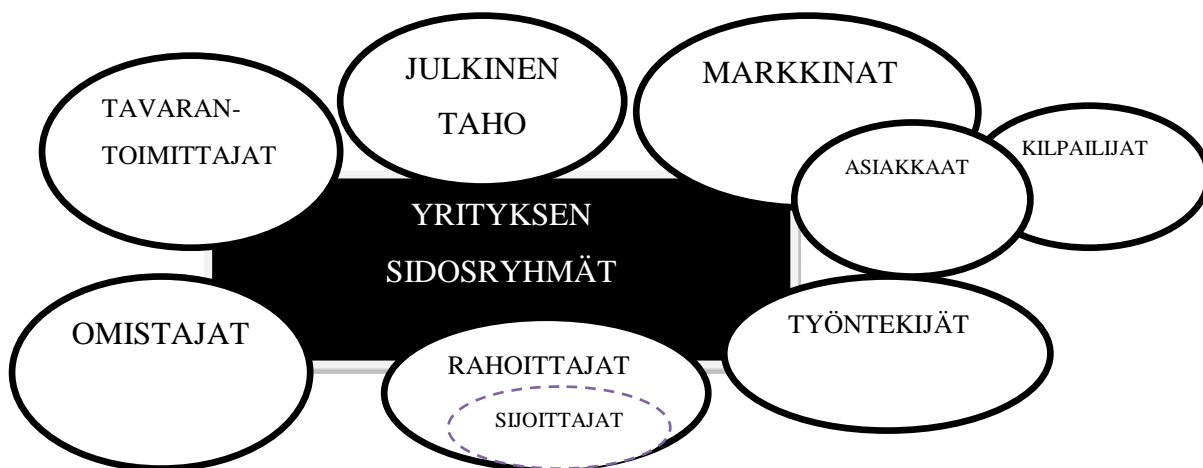
Viranomaisilmoitukset

Ennen yrityksen toiminnan aloittamista on tehtävä perusilmoitus kaupparekisteriin. Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä YTJ helpottaa perustamisen arkea, koska ilmoitukset voidaan samalla kertaa lähettää sekä Patentti- ja rekisterihallitukselle että veroviranomaisille. Niissä yhtiömuodoissa, joissa yhtiösopimuksen tekemisestä on laissa säädetty, täytyy lähettää myös kopiot kyseisistä asiakirjoista, kun merkintä kaupparekisteriin on tehty. Uuden yrityksen perustamiseen vaadittavat asiakirjat ja viranomaisilmoitukset pystyy nykyään täyttämään verkossa. (Exforen www-sivut 2012.)

3.4 Yrityksen sidosryhmät

Yrityksen toiminnan perustana ovat sidosryhmät. Kaikki yhteistyökumppanit, joilla on omat intressinsä yrityksen toiminnan suhteen, ovat yrityksen sidosryhmiä. Yleisimmät sidosryhmät ovat julkinen taho, asiakkaat, kilpailijat, omistajat, rahoittajat ja työntekijät. Toimialasta ja toiminnan laajuudesta riippuen eri sidosryhmillä on erilai-

nen rooli yrityksen toiminnassa. Tuotantotaloudessa myös tavarantoimittajat ovat tärkeä sidosryhmä. Sidosryhmien ja yrityksen välinen toiminta on usein sopimuksenvaraista. Työntekijöillä on työsopimukset, suurimmilla asiakkailla on toimitussopimuksia ja rahoittajilla esimerkiksi lainapääomaan liittyviä sopimuksia. Sidosryhmien kanssa toimiminen on panosten ja vastikkeiden vaihtamista toisiinsa. Yritys koostuu sidosryhmien yhteistoiminnan tuloksena. (Isokangas & Kinkki 2006, 55-57.)



Kuvio 2. Yrityksen sidosryhmät

Yllä olevasta kuviosta ilmenee yrityksen tärkeimmät sidosryhmät sekä se, että ne ovat hyvin lähellä yritystä. Yritys vaatii toimiakseen sidosryhmiä. Julkiseen tahoon sisältyy ennen kaikkea verotuksellisista syistä valtio ja kunta.

3.5 Yrityksen päämäärät ja tavoitteet

Yrityksen päämääränä on tuottaa omistajalleen ja yrittäjälle voittoa. Liiketoimintaprosessi muodostuu riskien ottamisesta ja saavutettu voitto on palkinto otetusta riskistä. Yrityksen toimialasta ja yrittäjän riskinottokyvystä riippuen syntyy erikokoisia yrityksiä ja näin ollen tuottavat toisistaan poikkeavan määrän voittoa. Voiton mahdollisuus on yksi suurimpia kannuksia yritysmaailmaan siirtymisessä. Yrityksen päämäärä, tuottaa voittoa, ei kuitenkaan voi toimia yksittäisenä tavoitteena, joten yritykselle on luotava pienempiä osatavoitteita. Tavoitteet on hyvä jakaa selkeisiin kokonaisuuksiin, kuten talouteen, viestintään, markkinointiin ja henkilöstöön. Näin ta-

voitteiden laatiminen ja seuranta helpottuu olennaisesti. Tavoitteiden pohjalta yritys luo oman strategiansa. (Isokangas & Kinkki 2006, 31.)

3.6 Yrityksen strategia

Yrittäjä tekee jatkuvasti strategiatyötä yrityksensä eteen. Ennen perustamista strategian laatiminen on tärkeää, vaikka se saattaakin vaihtua eri syiden vuoksi. Strategiatyön kaksi elementtiä ovat strategian määrittely sekä sen toteutus. Strategiassa tehdään päätöksiä liiketoiminnan eri osa-alueissa. Strategiaan kuuluu myös suunnitelma siitä, miten strategiaa lähdetään viemään eteenpäin. Kun päätökset tehdään huolellisesti etukäteen, yrityksessä tehdään asiat oikein. (Viitala & Jylhä 2007, 69-77.)

”Tavallisesti strategia muodostetaan lauseiksi, kuten vision ja mission määritelmät, tai jopa vain yksittäisiksi sanoiksi, kuten arvot. Strategia on lista asioista.” Strategia itsessään on yksiselitteinen, mutta sen syy-seuraussuhteet strategian toteuttaja muodostaa ja tulkitsee henkilökohtaisesti. Ihmisten näkemyseroista johtuen myös strategia hieman muuttuu eli yhteys visiosta käytännön toteutukseen saattaa hämärtyä jo suunnittelun alkumetreillä. Tämän ongelman ratkaisuksi on usein kehitetty tarinamuotoinen visio. (Ala-Mutka 2008, 123.)

Liiketoiminnan strategiassa vastataan muutamiin peruskysymyksiin:

Miksi? Missä liiketoiminnassa ollaan mukana?

Kuka? Mitkä ovat liiketoimintaan liittyvät sidosryhmät?

Mitä? Mikä on sidosryhmille tuotettava tarjoama?

Miten? Miten tarjoama luodaan?

Ensimmäiseen kysymykseen saadaan vastauksena liiketoimintasuunnitelma pienoiskoossa. Eli tiivistetään ajatus liiketoiminnasta. Toiseen kysymykseen vastataan yrityksen sidosryhmät. Jokaisella sidosryhmällä on omat intressinsä yrityksen suhteen ja nämä olisi hyvä selvittää. Kolmannessa vastauksessa ilmenee yrityksen tarjoama, on se sitten tuote, palvelu tai jokin muu tarjoama. Neljännessä kohdassa selvennetään yrityksen toimintaprosessi ja tarkennetaan eri vaiheet strategisella tasolla. Käytän-

nössä kaikki vaiheet kirjoitetaan ylös ja sen lukemalla ymmärtää, miten kokonaisuus toimii. (Ala-Mutka 2008, 168-169.)

3.7 SWOT -analyysi

SWOT -analyysissa yritys arvioi suhteen itseensä sekä ulkomaailmaan. Analyysia käytetään usein arviointimenetelmänä strategisessa suunnittelussa. Menetelmä on helppokäyttöinen, mutta sen ongelmana pidetään sitä, että tulosten hyödynnettävyys ei ole itsestään selvää. Eri osa-alueiden faktoja saadaan selville, mutta menetelmä ei osaa kertoa parannustoimenpiteitä tai mitään muutakaan siitä eteenpäin. (OK - Opintokeskuksen [www-sivut](#) 2012.)

Menetelmä on yleinen, koska se on helppo toteuttaa eikä vaadi paljon resursseja. Laadintavaiheessa on kuitenkin oltava tarkkana, jotta vastataan oikeisiin kysymyksiin. Tuloksena on usein pinnallisia ajatuksia, parhaimmassa tapauksessa parannusehdotuksia. (OK - Opintokeskuksen [www-sivut](#) 2012.)

SWOT -analyysin nimi tulee englannin kielen sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). Nämä neljä osa-aluetta jaetaan vielä kahteen ryhmään, sisäiseen ja ulkoiseen. Menetelmällä tarkastellaan sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. Analyysin tuotoksena on usein helposti luettava nelikenttä. Seuraavaksi syvenytään analyysin eri ulottuvuuksiin. (OK - Opintokeskuksen [www-sivut](#) 2012.)

Vahvuudet

Vahvuudet kumpuavat yrityksen sisältä. Tähän kirjatut vastaukset saadaan yleensä kysymyksillä: ”Missä olemme hyviä?”, ”Missä olemme onnistuneet?” Vahvuuksia luetellessa on tärkeää olla realistinen, ei liioitella tai vähätellä omaa toimintaa. Yrityksen toiminta perustuu sen vahvuuksiin. (OK - Opintokeskuksen [www-sivut](#) 2012.)

Heikkoudet

Heikkoudet ovat myös yrityksen tai organisaation sisäinen ulottuvuus. Vastaukset ovat helposti vahvuuksien vastakohtia. Missä yritys ei ole onnistunut, minkä vuoksi projektit tai vastaavat ovat epäonnistuneet tai mikä ei yksinkertaisesti toimi. Heikkouksia kartoittaessa on tärkeää olla menemättä henkilökohtaisuuksiin eli ei henkilöidä keneenkään vastuuhenkilöön tai työntekijään yrityksen heikkouksia. Heikkouksia luettelemalla pyritään saamaan irti yrityksen rakenteellisia ja toiminnallisia ongelmia. (OK - Opintokeskuksen [www-sivut 2012](#).)

Mahdollisuudet

Yrityksen mahdollisuudet linkittyvät vahvasti kehitykseen. Minkälaisia mahdollisuuksia ulkomaailman talouskehitys tai trendien vaihtelu luo yritykselle? Median kiinnostuneisuus ja teknologian kehitys ovat asioita, joista pitää mahdollisuudet puristaa irti. Mahdollisuuksia on kartoitettava sekä paikallisesti että laajemmin. Tähän ulottuvuuteen kannattaa kirjoittaa toimenpiteitä, joilla edistetään yrityksen myönteistä kehitystä. (OK - Opintokeskuksen [www-sivut 2012](#).)

Uhat

Ulkomaailmasta johtuvat uhat ovat yritykselle lyhyen tähtäimen ongelmia. Uhkia täytyy kartoittaa kahdella eri tasolla. Valmiina olevia, suoria uhkia sekä myös epäsuoria ongelmia, jotka edistyessään voivat kehittyä uhkiksi. Ennaltaehkäisy alkaa kartoittamisesta ja vastatoimenpiteiden tiedostamisesta. Uhkia on jokaisella yrityksen osa-alueella, joten sekä taloudellisiin että markkinoinnillisiin uhkiin täytyy varautua. (OK - Opintokeskuksen [www-sivut 2012](#).)

Strenghts Yrityksen sisäiset vahvuudet Missä olemme hyviä?	Weaknesses Yrityksen sisäiset heikkoudet Toimiiko jokin osa-alue huonosti?
Opportunities Yrityksen ulkoiset mahdollisuudet Mitä mahdollisuuksia teknologian kehitys luo meidän yritykselle?	Threats Yrityksen ulkoiset uhat Miten taloustilanteen heikentyminen vaikuttaisi meidän yritykseen?

Kuvio 3. SWOT -analyysin tuotos

Kuviossa selvennetään analyysin tuotosta, yksinkertaista neljän ulottuvuuden yhdistämistä helposti luettavaan muotoon. Jokaiseen alueeseen on liitetty siinä mahdollisesti käsiteltävä kysymys, johon haetaan syvällisen analyysin kautta vastauksia. Vastaukset eivät saa olla pintaraapaisuja, vaan esimerkiksi uhkan toteutuessa yrityksellä täytyy olla tiedossa toimenpiteet ja valmiudet suorittaa ne. Ulkoiset ulottuvuudet vaihtelevat helposti, joten analyysia kannattaa päivittää tietyin väliajoin.

4 LIIKETOIMINNAN SUUNNITELMAT

4.1 Markkinoinnin suunnittelu

Yrityksen on toimittava markkinoilla suunnitelmallisesti. Markkinoinnin suunnittelu lähtee liikkeelle yrityksen liikeideasta, koska yrityksen koko, toimiala ja luonne vaikuttavat kaikki siihen, miten yrityksen on iskeydyttävä markkinoille. Markkinointi käsitteenä on erittäin laaja, eikä kukaan pysty sitä yksin täysimääräisesti hallitsemaan. Kuitenkin monen osatekijän summana voi tulla monimuotoiseksi markkinoinnin osaajaksi. (Oikkonen 1992, 9.)

Markkinoinnilla on nykypäivänä entistä enemmän yrityselämässä tuloksentehtävän rooli. Markkinoinnilla on tarkoituksena tuottaa lisäarvoa yritykselle ja sen on heijas-

tuttava myös talouslukuihin. Ennen markkinointi on ollut muun yritystoiminnan tukitoimi, mutta nykyään sen rooli on hyvin keskeinen. Markkinointi on oleellinen osa myyntiä. Markkinoinnin on kasvatettava myyntiä tai vähintäänkin pidettävä se samalla tasolla. Jos näin ei tapahdu, yrityksen taloudellinen ahdinko on mahdollinen. (Mäntyneva 2002, 9.)

Markkinoinnissa on muutamia perussääntöjä, jotka toimivat lähes tilanteesta riippumatta. Markkinoinnin tarkoituksena on saada lisää asiakkaita, joten heidän menettäminen on pahin mahdollinen tilanne. Seuraavanlaiset tutkimustulokset antavat hyvän pohjan toiminnan suunnittelulle ja kehittämiselle:

- Tyytyväinen asiakas kertoo kokemuksistaan keskimäärin kolmelle ihmiselle, tyytymätön välittää kokemuksensa jopa yhdelletoista. Tästä tulee 3/11 -sääntö. Yrityksen on tehtävä siis kaikkensa, että ulko-oven sulkee perässään tyytyväinen asiakas.
- Omaa palvelua tai tuotetta ei pidä myydä puolipakolla, varsinkaan jos myyntipuhe sisältää fiktiivisiä kuvauksia. Jos asiakas kokee yhden kielteisen kokemuksen, sen korjaamiseen menee suomalaisen tutkimuksen mukaan 12 myönteistä kokemusta. 1/12 -sääntöön nojaten, puhu aina myyntitilanteessa faktoilla. Pahimmassa tapauksessa myymällä yhden tuotteen virheellisesti, menetät useamman potentiaalisen asiakkaan. Muista, tyytymätön asiakas kertoo kokemuksistaan tyytyväistä herkemmin.
- ”Asiakas äänestää jaloillaan.” Suomalaisten keskuudessa 27 pettyneestä asiakkaasta 26 jättää valittamatta, koska kokee valituksen tekemisen olevan vain ajan haaskausta. Ostopaikan vaihtaminen on paljon luonnollisempi tapa valittaa. Tästä tulee 26/27 -sääntö, joka on suoraan johdannainen 3/11 -säännön kanssa. Asiakas on tyytymätön saamaansa palveluun, äänestää jaloillaan ja kertoo negatiivisesta kokemuksestaan.

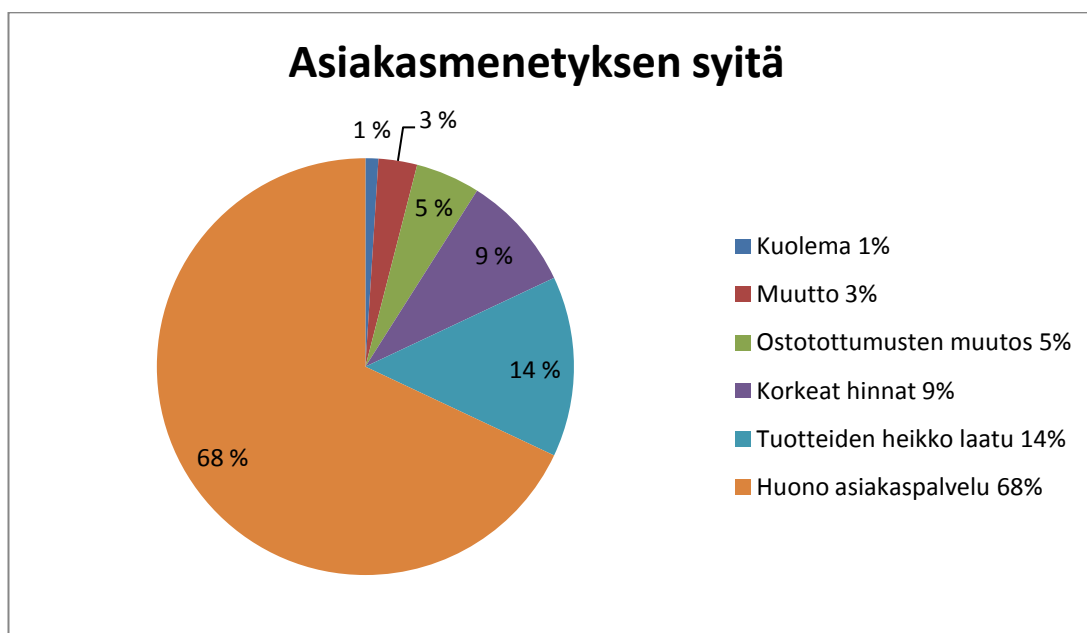
- Hyvin tehty työ on parasta markkinointia. 1-10-27 -sääntö tarkoittaa sitä, että tyytymättömän asiakkaan takaisin saaminen on keskimäärin 27 kertaa kalliimpaa, ja uuden asiakkaan saaminen keskimäärin 10 kertaa kalliimpaa kuin kanta-asiakassuhteen ylläpitäminen. Kaikki yritykset kokevat asiakasmenetyksiä, joten uusien asiakkaiden hankkiminen on jatkuva prosessi, vaikkakin kallis sellainen.
- Jokainen työntekijä varsinaisesta toimenkuvasta riippumatta markkinoi jatkuvasti. Yrityskuva muodostuu kaikkien osatekijöiden summana, jonka tärkeänä palasena ovat yrityksen työntekijät. JeeJee -markkinointi on syytä pitää mielessä.

”Jokainen henkilöstöön kuuluva markkinoi ja palvelee. Eri asiakkaita ja eri tilanteissa. Eri tavalla - tilanneherkkyys ja tyylijousto. Jatkuvasti jokaista asiakasta. Erinomaisesti – ”Asiakas on kuningas” ja palkan maksaja. Empaattisesti – asettumalla asiakkaan asemaan.”

Kukaan ei varmasti halua olla sen yrityksen heikoin lenkki, joka määrittelee koko yrityksen vahvuuden markkinoilla.

- Taitava asiakaspalvelija on empaattinen ja osaa asettua asiakkaan asemaan. Pelkästään samaa mieltä oleminen esimerkiksi korkeista hinnoista ei riitä, vaan pitää sisäistää K10 -sääntö eli empaattinen toimintatapa. Kun asiakaspalvelija etenee keskusteluissa tällä kaavalla, todennäköisyys tyytyväisen asiakkaaseen kasvaa huomattavasti.

Kysele asiakkaan tarpeista ja toiveista. Kuuntele kunnolla hänen vastauksensa, näin osoitat arvostusta. Katsele asiakkaan eleitä, ne voivat kertoa enemmän kuin pelkät sanat. Keskustele, koska se on kanssakäymisen edellytys. Keskity jokaiseen asiakkaaseen täysillä. Kätele siinä vaiheessa, kun se tuntuu luontevalta. Kertaa asiakkaan kanssa keskeiset asiat. Kunioita asiakasta kohteliaalla käytöksellä. Kevennä ilmapiiriä asiaan kuuluvalla huumorilla. Kiitä lopuksi asiakasta. (Lahtinen & Isoviita 2004, 2-4.)



Kuvio 4. Asiakasmenetyksen syitä (Lahtinen & Isoviita 2004, 3.)

Yllä olevassa kuviossa on selvennetty, kuinka suuren osan huono asiakaspalvelu muodostaa asiakasmenetyksien kokonaisuudesta. Kaikki syyt ovat johdannaisia jostakin markkinoinnin perussäännöstä, joten niiden noudattaminen on tärkeää. Kuoleamalla tarkoitetaan tässä tapauksessa joko fyysistä kuolemaa tai yrityksen konkurssia. Paikallisesti toimivat yrityksen kärsivät, kun asiakas muuttaa paikkakunnalta toiselle tai asiakkaan ostotottumukset tiettyjen tuotteiden ja palveluiden osalta muuttuu. Noin neljännes asiakasvaihdoksista johtuu siitä, että tuotteet tai palvelut ovat heikkolaatuisia tai liian kalliita. Oman strategian puitteissa näiden osuuksien pienentäminen on mahdollista, mutta suurin huomio kannattaa kiinnittää parempaan asiakaspalveluun. Myös silloin kun se tuntuu olevan hyvällä tasolla.

Markkinoinnin suunnittelusta vastaa viimekädessä yrityksen johto, pienyrityksissä yrittäjä itse. Markkinointi on siis aivan samanarvoinen osatekijä muiden kanssa yrityksen toimintakokonaisuudessa. Jokaisen henkilöstöön kuuluvan pitää olla perillä yrityksen markkinointistrategiasta ja kaikkein paras tilanne on silloin, kun päätöksistä ja toteutuksista vastaa sama henkilö tai pienryhmä. Yrityksen työntekijöiden sitoutuminen markkinointiin näkyy nopealla aikataululla yrityskuvassa ja sitä kautta talousluvuissa. (Oikkonen 1992, 11.)

Palvelujen markkinointi omana osanaan on suuressa roolissa nykyään, koska yli puolet työvoimasta työskentelee palvelualoilla. Tämän vuoksi nyky-yhteiskuntaa kutsutaan palveluyhteiskunnaksi. Eri alojen yrityksille palvelu on itse tuote, kilpailukeino tai osa palvelutarjousta. Palveluilla on muutamia erityispiirteitä verrattuna fyysisiin tuotteisiin. (Viitala & Jylhä 2007, 129-130.)

Palvelut ovat luonteeltaan aineettomia ja asiakas osallistuu aina palveluprosessiin yhtenä tekijänä. Yrityksellä on suora yhteys asiakkaaseen. Palveluiden tuottamisesta tekee hankalaa se, että jokainen palvelutapahtuma on erilainen ja on lähes mahdotonta päästä nollavirhetasolle. Mahdollisimman virheettömälle tasolle pääseminen edellyttää kokemusta, ennakointia, riittävää osaamista ja yhteisten pelisääntöjen tunteamista. (Viitala & Jylhä 2007, 130.)

Palveluyrityksen tarjoavat ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin, joten kyseessä on niin sanottu lupauslogiikka. Palvelun markkinointi koostuu mielikuvista, odotuksista ja lupauksen myymisestä. Haasteena on palvelujen abstraktisuus, lopullista tuotetta eli palvelua on mahdoton kuvailla virheettömästi alusta loppuun. Asiakaslupauksen johtaminen yhdistää palvelu- ja brändijohtamista. Brändi syntyy asiakkaiden kokemusten summana. Siinä yhtälössä palvelu on yksi tekijä. Asiakaslupauksen johtamisessa vastataan esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin: Mitä asiakas olettaa yrityksen lupauksen? Mitkä ovat realistisia lupauksia? Mitä lupauksia yritys antaa ääneen ja mitä hiljaisesti? Miten lupauksen antamista ja pitämistä mitataan? Mitkä ovat lupauksen antamisen ja rikkomisen vaikutukset liiketoimintaan? (Viitala & Jylhä 2007, 130-131.)

Asiakas ei osaa arvioida palvelua, joten hän keskittyy arvioimaan konkreettisia asioita yrityksessä. Näitä ovat muun muassa yrityksen liiketilat, Internet-sivut, henkilöstön pukeutuminen, välineet ja laitteet sekä esitteet ja mainokset. Palveluja ostaessa asiakkaaseen vaikuttaa myös yrityksen hallitsemattomissa oleva viestintä, niin sanottu ”suusta suuhun” -viestintä. Kuten tilastotutkimuksista näkee, tyytymätön asiakas kertoo kokemuksistaan huomattavasti useammin kuin tyytyväinen asiakas. (Viitala & Jylhä 2007, 131.)

Lopuksi vielä välineitä ja kanavia palveluyritysten markkinointiin, myyntiin, asiakassuhteiden ylläpitoon ja syventämiseen: (Viitala & Jylhä 2007, 132.)

- Suorat yhteydenotot, asiakaskäynnit
- Avoimien ovien päivät, asiakastilaisuudet, teemavuodet
- Erikoismessut, tiedotusvälineissä esiintyminen
- Myyntikirjeet, suoramarkkinointi, esitteet
- Asiantuntijakeskustelut
- Itse kirjoitetut artikkelit ja kirjat, luennot
- Asiakaslehdet
- Jäsenyydet valituissa sidosryhmien toimielimissä
- Vuosikertomukset, raportit, tilastot

4.2 Tuotantosuunnitelma

Perinteisissä liiketoimintasuunnitelmissa puhutaan tuotantosuunnitelmasta. Tilitoimisto sijoittuu kuitenkin palvelusektorille, joten tuotannon suunnittelussa perehdytään palveluiden tuottamiseen ja niiden erikoisominaisuuksiin. Theodor Levittin kuuluisa lausahdus ”Everybody is in the service business.” kiteyttää palveluiden tuottamisesta sen oleellisimman seikan. Myös tuotantotaloudessa kuluttaja voi ostaa tavarankin myös ohessa tulevan palvelun vuoksi. (Lehtonen 2004, 185.)

Palveluiden tuottamisessa käytetään erilaisia työkaluja ja osaamista. Tuottamiseen käytettävä laitteisto ei ole kuitenkaan sama asia kuin itse palvelu. Esimerkiksi kuljetukseen hankittu kulkuneuvo ei ole valmisteena sama kuin kulkuneuvon kyydissä matkustaminen, eli palvelu. Myös ongelmallisia tapauksia on. Ohjelmistoteollisuudesta puhuttaessa ei ole selvää, onko kyseessä tuote vai palvelu. Lisäksi nykyään myydään teollisuudenaloilla kokonaisvaltaisia palvelupaketteja, jolloin itse tavarahan liitetään huoltosopimus tai vastaava. Tällöin yritys saa luotua kumppanuussuhteita, joissa itse tavaralla ja palvelulla on yhtä suuri merkitys. (Zeithaml & Bitner 1996, 5.)

Palveluiden suunnitleminen ja johtaminen ovat kehittymättömämpiä kuin tavara-tuotannossa. Tämä johtuu muun muassa palveluiden aineettomuudesta. Palvelukoko-

naisuus muodostuu yhdessä ainoassa hetkessä, palvelukohtaamisessa, jota myös totuuden hetkeksi kutsutaan. Palvelukohtaamisten määrä, aika ja laatu vaikeuttavat niiden analysointia ja johtamista. Johtajat eivät mitenkään voi olla paikalla aina totuuden hetkellä. Asiakkailta saatava palaute on yksi seurannan muoto, mutta palaute ei aina ole luotettavaa, jo pelkästään opportunististen ”ammattivalittajien” vuoksi. (Lehtonen 2004, 191.)

Monet hallinnolliset palvelut, kuten laskutus ja reklamaatioiden käsittely, ovat asiakkaille tuotettuja palveluita. Näitä kuluttaja ei usein miellä palveluiksi, vaan lähinnä ongelmiksi, ja niitä kutsutaankin ”näkymättömiksi palveluiksi”. Näiden ammattimainen suunnittelu ja toteutus ovat viime vuosikymmeninä tuoneet kilpailuetuja esimerkiksi teollisuusyrityksille. Palveluista on laadittu monta eri määritelmää, ja näiden johdosta Evert Gummesson lähdettään mainitsematta määritteli palvelun: ”Palvelu on jotain, mitä voi ostaa ja myydä, mutta mitä ei voi pudottaa varpailleen.” (Grönroos 2009, 76-77.)

Palveluiden tuottaminen on siis vahvasti rakentunut palvelukohtaamisen ympärille. Asiakkaat kuitenkin vaativat nykyään enemmän kuin hyvän palvelupaketin, heille pitää tarjota myös toimiva palveluprosessi. Lähtökohta palveluiden tuottamiseen on sen ymmärtäminen, että palvelu syntyy prosessissa, johon asiakaskin osallistuu, ja että palvelun tuotantoa ei voi erottaa sen kulutuksesta. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin suurimmilta osin samassa hetkessä. (Grönroos 2009, 221.)

Tietotekniikan kehittyminen ja Internetin käytön lisääntyminen ovat tarjonneet yrityksille uusia mahdollisuuksia palveluidensa kehittämiseen. Esimerkiksi asiakastietojärjestelmät auttavat asiakaspalvelijoita huomattavasti, myös tietojen päivittäminen on vaivatonta. Tietotekniikalla on myös suuri vaikutus palvelujen saatavuuteen. Yritykset ovatkin siirtäneet paljon palveluita suoraan ostettavaksi tai tilattavaksi Internet-sivuiltaan. Kokonaisvaltaisesti palvelujen tuottaminen ei kuitenkaan verkon välityksellä toimi, vaan tarvitaan tueksi myös fyysistä kontaktia, henkilökohtaisia vuorovaikutustilanteita. Tietotekniikan hyödyntämisessä pitää olla kuitenkin varovainen, kaikki asiakkaat eivät kuitenkaan hyväksy uusia tekniikoita tai toimintatapoja. (Grönroos 2009, 231-232.)

Laitteisto

Kun toimiston työvälineitä, eli laitteistoa, hankitaan, on ensin suunniteltava, mitä välineitä tarvitaan nyt ja mitä myöhemmin. Aloittavien yritysten pitää usein taloudellisten syiden vuoksi tulla toimeen mahdollisimman vähällä laitteistolla. Kuitenkin pienen yrityksen pitää toimia tehokkaasti, jolloin laitteiston pitää olla nykyaikainen ja luotettava. Vähän käytettyjen laitteiden hankinta ei ole lainkaan pois suljettu vaihtoehto. Kaikkien hankintojen on tuettava toisiaan ja jokaiselle pitää olla määriteltynä käyttötarkoitus, mitään ei saa hankkia hetken mielijohteesta. (Aalto, Peltomäki & Westermarck 1996, 23.)

Tietokone on jokaisen yrityksen ensimmäinen hankinta, lähes toimialasta riippumatta. Tietokoneella kuitenkin hoidetaan asiakassuhteita, tehdään kirjanpitoa ja suunnitellaan yrityksen toimintaa. Nykyisin tietokoneita on jokaiseen käyttötarkoitukseen ja yrittäjän on kartoitettava paras mahdollinen ratkaisu. Kannattaako hankkia pöytätietokone vai kannettava? Tähän saa parhaimman vastauksen, kun kysyy itseltään: ”Tarvitsenko tietokonetta muualla kuin toimistolla?” Tietokoneen hankinta pitää tehdä huolellisesti, seuraavassa pieni muistilista hankintaa varten:

Pyydä kirjallinen, tarkasti eritelty tarjous vähintään kolmesta eri paikasta. Kerro tarjouspyynnössäsi, minkälaiseen käyttöön tietokone tulee. Pyydä tarjousmuutokset aina kirjallisina. Sovi toimitusajoista ja takuuehdoista myös aina kirjallisesti. Ota selvää lisäpalveluista ja -laitteista ja kysy samalla, sisältyvätkö ne samaan tarjoukseen. Ota selvää käyttökustannuksista eli kuka hoitaa huollon ja mitä se maksaa. Tarkista laitteiden saapumisen jälkeen, että sisältö on ehjä ja luvatus kaltainen. (Aalto, Peltomäki & Westermarck 1996, 25.)

Toinen suuri hankinta palvelusektorin yritykselle on kopiokone. Niitäkin on markkinoilla monia yrityskäyttöön, joten oikean laitteen hankintaa on suunniteltava etukäteen. Ratkaisevaa on esimerkiksi kopioiden määrä, tarvitaanko kaksipuolisia kopioita, minkälaista suurennusta ja pienennystä vaaditaan, otetaanko paljon värikopioita ja niin edelleen. Suunnittelussa kannattaa myös punnita se, ostetaanko laite omaksi vai vuokrataanko se. Lisäksi huoltosopimukset on mietittävä käyttöasteen mukaiseksi. (Aalto, Peltomäki & Westermarck 1996, 30.)

Tilitoimiston tärkein väline on kuitenkin kirjanpito-ohjelma. Tilitoimistopalvelu toimialana on muuttunut viime vuosien aikana lähes täydellisesti sähköiseksi. Tähän markkinarakoon on iskeytynyt valtavasti ohjelmistojen tarjoajia, joten juuri itselle sopivan paketin löytäminen on suhteellisen helppoa. Ensin on kuitenkin suunniteltava tarkasti, millaiseen käyttöön ohjelmisto tulee. Koska kyseessä on toisten yritysten kirjanpitoa hoitava tilitoimisto, ohjelman on sovelluttava ammattimaiseen käyttöön ja siihen on sisällyttävä kaikki kirjanpidon eri muodot. Aloittavan yrittäjän kannattaa myös harkita, ostaako vai vuokraako ohjelmiston.

Hinnoittelu

Hinnoittelu on markkinoinnin kilpailukeino sekä pohja taloudelliselle suunnittelulle, mutta kannattavan hinnoittelun periaatteet pitää olla tuotantosuunnitelmassa. Hinnoittelu on myös oma prosessinsa, jossa pyritään pääsemään yrityksen tavoitteisiin. Hinnoittelun pitää perustua sekä laskelmiin että hyvään harkintaan. Pelkkä talouden lukujen seuraaminen ei mahdollista markkinoiden reaaliaikaista seuraamista. Lyhyellä tähtäimellä yritys voi ottaa selvää kilpailijoiden hinnoittelusta ja asettaa hintansa pelkästään tämän perusteella. Hinnoittelun alaraja on yrityksen kustannuksissa. Menestyksenkäs hinnoittelu vaatii, että yrityksen johto tietää kustannusten, asiakkaiden ja kilpailuympäristön vaikuttavan hinnoittelupäätöksiin. (Mäntyneva 2002, 84.)

Tuotteen tai palvelun hinta koostuu seitsemästä eri tekijästä, jotka painottuvat eri yrityksissä ja toimialoilla erilaisesti. Nämä seitsemän tekijää ovat: kustannukset, kilpailutilanne markkinoilla, tuotteen tai palvelun ominaisuudet ja kohderyhmä, yrityksen tavoitteet ja resurssit sekä yhteiskunnallinen säätely. Yhteiskunnallisella säätelystä tarkoitetaan usein kilpailun rajoittamista tai sen puuttumista. Useat toimialat toimivat kuitenkin vapaan kilpailun piirissä. (Mäntyneva 2002, 92.)

Näiden eri tekijöiden painotuseroista johtuen on syntynyt erilaisia hinnoittelumenetelmiä. Hinnoittelumenetelmiä ovat muun muassa kustannuksiin perustuva, markkinatilanteeseen perustuva, kiertonopeuteen perustuva tai pakettihinnoitteluun perustuva hinnoittelu. Tarjouskilpailut ovat myös hinnoittelumenetelmä, erityisesti julkisella

sektorilla, ja ne liittyvät usein yksittäisiin ja suuriin kauppoihin. (Mäntyneva 2002, 106.)

Hinnoitteluprosessi sisältää kuusi askelta, joiden aikana päästään markkina- ja kilpailuanalyysistä hinnan asettamiseen. Analyysin jälkeen arvioidaan kysyntä eli tuotteen tai palvelun menekkiarvio eri hintatasoilla. Tämän jälkeen sidotaan hinnoittelua vahvemmin talouden lukuihin, kun arvioidaan kustannuksia ja alustavaa hintaa. Kannattavuus selvitetään vielä eri hintatasoilla ja lopulta valitaan hinnoittelumenetelmä. Tämän valitun menetelmän perusteella asetetaan hinta. Monivaiheinen hinnoittelu perustuu tavoitteisiin sekä yrityksen että hinnoittelun tasolla. (Mäntyneva 2002, 115.)

Hinnoittelupäätökset ovat yrityksen toiminnan kannalta tärkeimpiä päätöksiä. Hinta-asettelu vaikuttaa suoraan kasvumahdollisuuksiin ja voittoon. Liian korkea hinta hyydyttää kysynnän ja sen seurauksena jäävät kiinteät kustannukset kuittaamatta. Liian pieni kysyntä tietää myös vähemmän töitä. Jos hinta asetetaan liian alas, kysyntää syntyy, mutta katteen jääminen pieneksi aiheuttaa saman tilanteen kiinteiden kustannusten kanssa. Hinta asettuu kohdalleen monen tekijän summana ajan kanssa. (Viitala & Jylhä 2007, 305.)

Seuraavassa esimerkissä käydään läpi kirjanpidon hinnoittelumahdollisuus perinteisen kustannuslaskennan sekä toimintopohjaisen laskennan avulla. Asiakkaalta perittävä kuukausiveloitus on 600,00 euroa. (Alhola & Lauslahti 2006, 233-234.)

a) Perinteinen kustannuslaskenta

<i>Välittömät atk-ajokustannukset</i>	<i>80,00</i>
<i>Välittömät työpalkat 4h à 50,00 (järjestely- & selvittelytyö ½h, tiliöinti 3h ja ”loppuvalmistelut” ½h)</i>	<i>200,00</i>
<i>+ yleiskustannuslisä 100 % välittömistä palkoista</i>	<i><u>200,00</u></i>
<i>Kustannukset yhteensä</i>	<i>480,00</i>

*Hinnoittelussa on käytetty kerrointa 1,25. Näin hinnaksi on tullut 600,00 euroa (480,00*1,25) ja asiakaskate on näin ollen 120,00 euroa (600,00-480,00) eli 20 %.*

b) *Toimintopohjainen laskenta*

<i>Toiminnot</i>	<i>Tuntihinta</i>	<i>Aika</i>	<i>Yhteensä</i>
<i>Aineiston vastaanotto</i>	<i>50,00</i>	<i>0,5h</i>	<i>25,00</i>
<i>Järjestely- & selvittelytyö</i>	<i>50,00</i>	<i>0,5h</i>	<i>25,00</i>
<i>Tiliöinti</i>	<i>50,00</i>	<i>3,0h</i>	<i>150,00</i>
<i>Atk-ajot (rivimäärän perusteella)</i>			<i>80,00</i>
<i>”Loppuvalmistelut”</i>	<i>50,00</i>	<i>0,5h</i>	<i>25,00</i>
<i>Valmiin aineiston luovutus</i>	<i>50,00</i>	<i>0,25h</i>	<i><u>12,50</u></i>
			<i>317,50</i>

Tuotteen kate toimintapohjaisella laskennalla on euroina 282,50 (600,00-317,50) sekä prosentteina 47% (282,50/600,00).

Liiketilat

Yritystä suunniteltaessa tai yrityksen laajentuessa täytyy miettiä tilojen käyttöä tulevaisuudessa. Ensisijaisesti ajatellaan nykyistä tilannetta, mutta esimerkiksi henkilöstön kasvu tai yritystoiminnan laajentuminen aiheuttavat omat haasteensa ja tarpeensa liiketilalle. Muutaman vuoden jänne on liian lyhyt varsinkin nopeasti kasvavalle yritykselle. Kun yritystä perustetaan, on varmasti järkevämpää mennä vuokralle kuin rakennuttaa omia tiloja. (Aalto, Peltomäki & Westermarck 1996, 11.)

Eri aikakauden intressit ja nykyään monien tehtävien siirtyminen toimistoon ovat muuttaneet liiketilojen vaatimuksia. Lisäksi työpisteiden viihtyvyyteen on panostettu hurjasti. Toimistotiloista tuli myös yrityskuvan korostustekijä, jolloin haittavaikutuksena saattoi syntyä liian mahtipontisia toimistoja. Liiketilaja suunnitellessa tärkein huomio täytyy kohdentaa tehtävään työhön ja työntekijään. Paras lopputulos saadaan, kun toimistosta suunnitellaan ja tehdään helposti muokattava. (Aalto, Peltomäki & Westermarck 1996, 13.)

Erilaisia konttorimalleja ovat muun muassa huonetoimistot, maisemakonttorit, kombikonttorit sekä niin sanotut satelliittitoimistot. Huonetoimisto edistää työntekijän

yksityisyyttä ja työrauhaa, mutta kommunikaation, eli tiedonkulun, kannalta tällaiset toimistot eivät ole parhaita mahdollisia. Maisemakonttorit ovat suuria huoneita, joissa työpisteet on rajattu erikokoisilla, liikuteltavilla seinillä. Tässä järjestelyssä työntekijät ovat samassa asemassa, huoneiden koot ja sijainnit ovat merkityksettömiä. Kombikonttori on kahden edellisen sekoitus ja se onkin nykyään suosituin konttorimalli. Avoimeen maisemakonttoriin on sijoitettu työhuoneita, usein lasiovin varustettuna mikä lisää avoimuuden tunnetta. Satelliittitoimistot ovat tänä päivänä harvemmassa. Tällaiset toimistot sijaitsevat lähellä työntekijöitä ja toimistoilla käydään oman aikataulun mukaan. Tämän järjestelyn etuna on se, että työmatkat lyhenevät. Satelliittitoimistotyöskentely muistuttaa vahvasti etätyöskentelyä. (Aalto, Peltomäki & Westermarck 1996, 14.)

Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä ei ole resursseja rakentaa hulppeita toimistotiloja, joten tilojen optimaalinen käyttö nousee avainasemaan. Liiketilat ovat myös vahva markkinointitekijä. Asiallinen, informatiivinen ja tyylielty julkisivu luo hyvän mielikuvan yrityksestä. Helppokulkuisuus tietyillä toimialoilla nähdään jopa kilpailukeinona.

Sopimukset ja vakuutukset

Yritystoimintaan liittyy monenlaisia sopimuksia. Yleisimmät sopimukset sidotaan yrityksen eri sidosryhmien kanssa, kuten työsopimukset ja muut yhteistyösopimukset. Lisäksi yritystoiminnan käytännön sujuvuuden vuoksi täytyy solmia eri toimittajien kanssa sopimuksia. Pienet yritykset sijaitsevat usein taloyhtiöissä, jolloin ulkopuolinen huoltosopimus tulee taloyhtiön puolesta. Sisäsiivous voidaan ulkoistaa siivousyritykselle, mutta pienille toimitiloille ja yrityksille tämä ei usein ole kannattavaa. Tärkeitä sopimuksia ovat esimerkiksi vartiointisopimus, tietoliikennesopimukset, mahdolliset vuokrasopimukset sekä sähkönsopimukset. Kannattavan liiketoiminnan mahdollistamiseksi kaikki eri osatekijät on hyvä kilpailuttaa muutamassa paikassa.

Myös yrityksen perustamiseen liittyvät perustamiskirjat ovat sopimuksia. Kaikkiin sopimusasioihin saa nykyään helposti apua esimerkiksi Suomen Yrittäjiltä ja eri lakipalveluilta.

Yritystoimintaan liittyviä vakuutuksia ovat muun muassa:

Liikennevakuutus, koska se on pakollinen ja lakisääteinen vakuutus kaikille liikenteessä käytössä oleville moottoriajoneuvoille ja peräkärryille. Yrityksen toimialasta ja koosta riippuen liikennevakuutukset siirretään yrityksen nimiin. Pienellä aloittavalla tilitoimistolla ei varmasti ole tarvetta omalle ajoneuville. (Suomen Yrittäjien www-sivut 2012.)

Keskeytysvakuutus, joka korvaa sopimusehtojen mukaisesti yritystoiminnan keskeytyksestä johtuvia menetyksiä. Normaali keskeytysvakuutus korvaa vahingot, jotka koskevat yrityksen toimipaikkaa ja omaisuutta. Jos yritys on vahvasti riippuvainen toisen yrityksen toiminnasta, esimerkiksi toimiessaan alihankkijana, kannattaa harkita riippuvaiskeskeytysvakuutusta. (Suomen Yrittäjien www-sivut 2012.)

Kiinteistövakuutus on tarkoitettu asuin-, toimisto- ja liikekiinteistöille. Kiinteistövakuutukset koostuvat omaisuus- ja toiminnan vakuutuksista. Omaisuusvakuutukset kattavat esinevahingot esimerkiksi tulipalon sattuessa sekä laitteiden rikkoutumisesta aiheutuvia vahinkoja. Toiminnan vakuutus koskee esimerkiksi yrityksen johdon vastuuvakuutusta. (Suomen Yrittäjien www-sivut 2012.)

Oikeusturvavakuutus korvaa oikeudenkäynti- ja asianajokuluja mahdollisissa riitalanteissa, kun asia liittyy vakuutettuun toimintaan. (Suomen Yrittäjien www-sivut 2012.)

4.3 Henkilöstösuunnitelma

Yritys toimii ihmisten, eli henkilöstönsä varassa. Henkilöstö on koko toiminnan kivijalka, voimavarana taasen hyvin hauras. Henkilöstöstä riippuu, miten yritys suoriutuu strategiastaan ja perustehtävistään. Henkilöstö on useassa yrityksessä suurin rahareikä palkkoineen ja sivukuluineen. Lisäksi uudelleen kouluttaminen ja palkkaaminen ovat taloudellisesti merkittäviä satsauksia. Kaiken kaikkiaan henkilöstö on yritystoiminnan tärkein ja kallein osatekijä. (Viitala 2009, 8-9.)

Henkilöstösuunnittelulla on kaksi tärkeää tehtävää. Ensinnäkin huolellisella suunnittelulla mahdollistetaan yritystoiminnan jatkuvuus osaavan henkilöstön avulla. Osaavaa henkilöstöä on myös oltava riittävästi, henkilökunnan määrän optimointi on erittäin oleellista. Toinen tärkeä tehtävä on mahdollistaa jatkuva kehitys. Yritystoiminta kehittyy kaikilla osa-alueilla jatkuvasti, minkä vuoksi henkilöstösuunnittelulla on tärkeä rooli jatkuvuuden rintamalla. Oikealla suunnittelulla luodaan perusta sille, ettei yritys jää kehityksestä jälkeen. ”Kaikki suunnitelmat yrityksen toiminnan laajentamisen, supistamisen ja kehittämisen suhteen heijastuvat tavalla tai toisella myös henkilöstöön.” (Viitala 2009, 50.)

Henkilöstösuunnittelun kohderyhminä ovat usein henkilöstön määrä ja laatu. Määrä mielletään usein konkreettisesti lukumääränä, mutta suunnitelmissa on mahdollista käyttää myös henkilöstötyövuosia tai -kuukausia. Usein projektiluontoisissa töissä puhutaan henkilöstötyövuosista, jatkuvasti toimivissa yrityksissä henkilöstön lukumäärä on selkeämpi mittari. Henkilöstötyöpäivä tarkoittaa normaalia 7,5 tunnin työpäivää ja vuodessa näitä päiviä on laskennallisesti 220. Henkilöstön laadulla tarkoitetaan muun muassa osaamista, ikää, koulutusta, työsuhteen muotoa, sukupuolijakaumaa ja muita sellaisia asioita, joita ei pelkästä lukumäärästä saada selville. Oikealla henkilöstösuunnittelulla ei tarvitse tukeutua vanhaan sananlaskuun ”laatu korvaa määrän”, vaan molemmat ominaisuudet yhdessä saavat aikaan toimivan kokonaisuuden. (Viitala 2009, 54.)

Henkilöstösuunnitelmassa perehdytään myös työntekijöiden hyvinvointiin ja motyvointiin. Näillä on suora vaikutus henkilöstön laatuun ja lukumäärään. Lisäksi henkilöstösuunnitelma tuottaa erilaisia tietoja yritykselle, kuten työvoiman lisäämis-, vähentämis- ja koulutustarpeet, henkilöstökustannuslaskelmia ja erilaisia suunnitelmia koskien hyvinvointia, kehittämistä tai urakehitystä. Pienessä suunnitelmassa nämä kaikki tiedot ovat yrittäjän päässä, suurissa yrityksissä henkilöstösuunnittelu on järjestäytynyttä toimintaa dokumentteineen ja raportteineen. Kaikissa yrityksissä on jonkinlainen henkilöstösuunnitelma. (Viitala 2009, 55.)

Henkilöstösuunnitelmalla varmistetaan, että työvoimaa ja osaamista on riittävästi käytettävissä jokaisella yrityksen osa-alueella. Henkilöstösuunnitelma on usein lyhy-

en tähtäimen suunnittelua, koska sitä koskevat muutokset ovat heikosti ennustettavissa. Tyypillisimmillään henkilöstösuunnitelma on henkilöstöbudjetti, jonka päätehtävä on ilmentää henkilöstökustannukset. Keskeisimmät kustannukset ovat:

- Hankintakustannukset (rekrytointi, perehdytys)
- Palkkakustannukset (sivukuluineen)
- Kehittämisen ja hyvinvoinnin kustannukset (virkistysmenot)
- Muut kustannuksia aiheuttavat käytännön toimenpiteet (tuuraukset)

(Viitala 2009, 70.)

Seuraavassa kuviossa on esitetty eräänlainen, fiktiivinen henkilökortti, josta ilmenee jokaisen työntekijän tärkeimmät ominaisuudet. Yrityksellä olisi hyvä olla tulevaisuuden suunnittelua varten kootusti tiedot työntekijöistään. Myös lyhyen aikavälin toimet, kuten tuuraukset ovat helppo organisoida valmiin tiedon pohjalta. Henkilökorttia tulee laajentaa yrityksen koon ja henkilösuunnittelun mukaan.

Nimi:	Työsuhteen kesto:
Ikä:	Palkkataso/-ryhmä:
Koulutus:	Poissaolot:
Työkokemus:	Eläkkeelle siirtyminen:
Työtehtävä(t):	Erikoistaidot/Kielitaito:

Kuvio 5. Henkilökortti

Henkilöstösuunnitelma sisältää osasuunnitelmia, joiden kokonaisuus itse henkilöstösuunnitelma on. Suunnitelman konkreettinen muoto on hyvin vapaarakenteinen, jokainen yrittäjä ja yritys tekevät siitä mieleisensä. Yrityksen toimialan ja koon mukaan kannattaa valita oleelliset osasuunnitelmat mukaan. Esimerkiksi yhden henkilön pyörittämä toiminimi ei välttämättä tarvitse palkitsemissuunnitelmaa. Myös alkavan yrittäjän ei tarvitse rakentaa henkilöstösuunnitelmaansa eläkkeelle siirtymisen ympärille. Tärkein suunnitelma on ennakoitu työvoiman hankintasuunnitelma. Yksinkertaisimmillaan se voi tarkoittaa sitä, milloin yritys aikoo laajentumisvaiheessaan rekrytoida lisää tai milloin jokin osa-alue yrityksessä tarvitsee oman esimiehen-

sä. Minimissään henkilöstösuunnitelma sisältää hankintasuunnitelman lisäksi sitouttamis-, osaamisen kehittämis-, joustavan työvoimankäytön toimenpide- sekä hyvinvoinnin edistämissuunnitelman. (Viitala 2009, 75.)

4.4 Talouden suunnittelu

Yrityksen taloudellinen tila on erehtymätön mittari siitä, miten yritystoiminta onnistuu. Taloudellinen tieto on yrityksen johdolle erittäin tärkeää, koska se antaa raamit myös muulle toiminnalle. Taloutta suunnitellessa tulisi saavuttaa neljä tärkeää tavoitetta: kannattavuus, tuottavuus, maksuvalmius ja rahoitus. Yrityksen tulee toimia kannattavasti, eli tulojen täytyy kattaa kaikki menot, voitonjakomaksut ja lainanlyhennykset. Yrityksen tuottavuus tarkoittaa sitä, että uhratuilla voimavaroilla ja muilla tekijöillä saadaan mahdollisimman paljon suoritteita. Yrityksen pitäisi tuottaa myös asiakkaita houkuttavaa lisäarvoa. Yrityksen pitää olla likvidi eli maksukykyinen. Sil- lä pitää olla riittävästi varoja maksujen hoitamiseen jatkuvasti. Yrityksellä pitää olla myös terve rahoitusrakenne eli vierasta pääomaa ei saa olla enempää kuin omaa pää- omaa. (Viitala & Jylhä 2007, 294.)

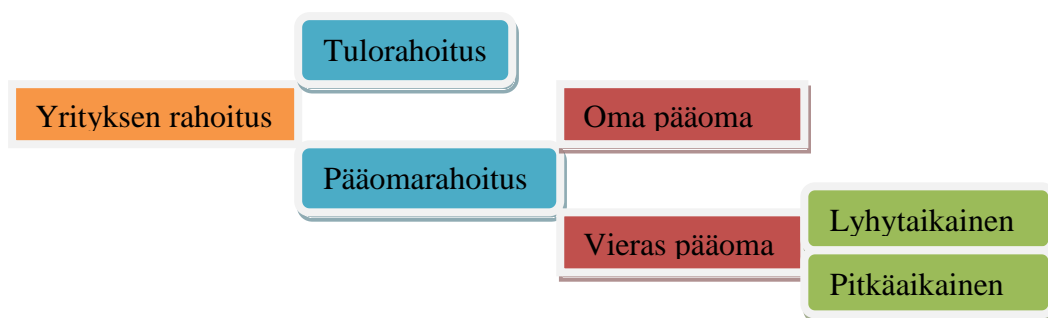
Seuraavaksi käsitellään aloittavan yrityksen tärkeimpiä taloudellisia osatekijöitä: ra- hoitusta, kannattavuutta, budjetointia ja investointeja.

Rahoitus

Rahoitusmarkkinat elävät jatkuvassa muutoksessa, joten yrittäjän pitää olla selvillä sen hetkisestä tilanteesta, sekä eri termien ja käsitteiden merkityksistä. Rahoitus kan- sainvälistyy kovaa vauhtia, uusia rahoittajia tulee markkinoille ja pankit yhdistyvät vakuutuslaitosten kanssa.

Yrityksen rahoituskanavat jaetaan tulo- ja pääomarahoitukseen. Tulorahoitus tarkoit- taa yksinkertaisesti toiminnasta tulevia tuloja, josta on vähennetty vastaavat menot, kuten ostomenot. Pääomarahoitus jaetaan vielä kahteen luokkaan, omaan ja vieraa- seen pääomaan. Vieras pääoma jaetaan eri luonteiden vuoksi vielä kahteen osaan, lyhyt- ja pitkäaikaiseen pääomaan. Vieras pääoma on silloin lyhytaikaista, kun se

maksetaan takaisin alle vuodessa ja yli vuoden takaisinmaksupääomat ovat pitkäaikaisia. Kuviossa 6 selvennetään vielä yrityksen rahoitusta. (Raatikainen 2006, 118.)



Kuvio 6. Yrityksen rahoitus

Aloittavan yrityksen rahoitusvaihtoehdot jäävät heti alussa pääomarahoitukseen, koska tulorahoitusta ei ole vielä muodostunut. Yritystoiminnan jatkuvuuden vuoksi on aina sitä parempi mitä enemmän yrittäjällä on käytettävissään omaa rahoitusta. Omaan rahoitukseen sisältyy oma raha tai omaisuus, kuten koneet ja laitteet, osakkaiden sijoittama raha, erilaiset avustukset ja ulkopuoliset pääomasijoittajat. Avustuksia, joita ei tarvitse maksaa takaisin, ovat usein saatuja rahaeriä tuotekehitykseen, investointeihin tai viennin aloittamiseen. Ulkopuoliset sijoittajat hakevat sijoituksiltaan kasvua ja voittoa myöhemmässä vaiheessa. (Raatikainen 2006, 118.)

Ulkopuolisiin rahoitusvaihtoehtoihin kuuluvat pankkilainat, vakuutusyhtiöiden sijoitusluotot, rahoitusyhtiöiden sijoitusluotot, julkiset tuet, EU:n tarjoamat rahoitusmahdollisuudet sekä kansainväliset rahoituslaitokset. Pankkilaina on näistä selvästi yleisin. Pankkilainan kaksi eri muotoa ovat normaali euromääräinen luotto tai luotollinen šekkitili. (Raatikainen 2006, 119.)

Ulkopuolisia rahoitusvaihtoehtoja on monia, ja yrittäjän on vaikea päästä niistä kaikille riittävän hyvin perille. Alkaville yrityksille suunnattuja rahoitusvaihtoehtoja ovat normaalit pankkilainat, erityisrahoitusyhtiö Finnveran pienlainat, TE-keskusten yritysosastojen myöntämät investointi- ja kehittämistuet sekä Työvoimatoimistojen myöntämät starttirahat. Seuraavassa on koottuna tämän hetkiset tarjonnat aloittavalle yrittäjälle. (Raatikainen 2006, 119.)

Pankkilainat

Osuuspankilla on tarjottavanaan sekä pankkipuolen että vakuutuspuolen yhdistävä yrittäjän starttipaketti. Pankkipuolelta saa maksuliikepalvelut alennettuun pakettihintaan ensimmäiseksi vuodeksi. Pakettiin sisältyy verkkopalvelu, yritystili, 100 tilipahtumaa kuukausittain verkkopalvelussa sekä OP-Visa Business Card. Paketin hinta on vain 4,90€ kuukaudessa. Vahinkovakuutuspuolelta tarjotaan keskeytysvakuutusta tapaturman varalta maksutta vuodeksi ja 20 % alenevaa alennusta omistajayrittäjälle kotivakuutuksesta. Aloittava yrittäjä saa 25 % alennuksen työvakuutusmaksuista ensimmäisen neljän vuoden ajan. Lisäksi yrityksen ottaman henkivakuutuksen saa maksutta vuodeksi. (Osuuspankin www-sivut 2012.)

Finnvera

Finnvera tarjoaa rahoitusratkaisuja yritystoiminnan alkuun, kasvuun, kansainvälistymiseen ja vientiin. Rahoitusta haetaan sähköisesti ja myönteinen rahoituspäätös on voimassa kolme kuukautta. Finnveralta voi saada myös pankkitakauksen aina 85 000 euroon asti, jos se ei kata 60 %:a pankin myöntämästä luotosta. Yrityksen ei tarvitse olla jo perustettuna kun rahoitusta haetaan, mutta myönnetyn lainan maksamisen edellytyksenä on voimassa oleva Y-tunnus. Rahoituksen hakeminen on nopeaa, koska Finnvera pyrkii käsittelemään hakemuksensa viikon kuluessa. Finnvera käyttää rahoituksessaan viitekorkona kuuden kuukauden Euriboria, mutta marginaali vaihtelee. Pienlainan korko on $EB6 + 1,75 \%$, nais-yrittäjälainan $EB6 + 1,25 \%$ sekä perinteisen yrittäjälainan $EB6 + 1,75 \%$. Kokonaisrahoitustarpeesta Finnveran osuus on usein 50 %, mutta pienemmissä lainoissa sekä yrittäjälainoissa osuus voi olla korkeintaan 80 %. Yrittäjälainoja myönnetään vain päätoimisille yrittäjille. (Finnveran www-sivut 2012.)

TE -toimistot

TE -toimistot kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriön hallintaan. Alueellista työvoimapolitiikkaa hoitavat elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY). ELY-keskukset tukevat pk-yrityksien perustamista tarjoamalla neuvonta-, koulutus- ja kehittämispalveluita sekä rahoitusta. ELY -keskukset voivat myöntää rahoitusta yrityksen

pitkän aikavälin kilpailukykyä parantavaan hankkeeseen, haasteellisten tutkimus- ja kehittämishankkeiden valmisteluun, energiatukea energian käytön tehostamista ja uusiutuvien energialähteiden käyttöä edistäviin investointi- ja kehittämishankkeisiin, toimintaympäristön kehittämisavustusta sekä avustusta yksinyrittäjälle ensimmäisen työntekijän palkkamenoihin. Lisäksi ELY -keskus jakaa kuljetus- ja kyläkauppautukea. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen [www-sivut](http://www.sivut) 2012.)

Starttiraha

Starttirahan tarkoituksena on edistää työllistymistä ja uuden yritystoiminnan syntymistä. Starttirahan ensisijainen käyttötarkoitus on yrittäjän toimeentulon turvaaminen sinä aikana, kun yritystoiminta käynnistyy ja vakiintuu. Rahaa voidaan myöntää enintään 18 kuukauden ajan. Ennen myöntämistä työ- ja elinkeinotoimisto selvittää yrittäjän sopivuuden yritystoimintaan ja sen, että se on sopiva työllistymisvaihtoehto. Ehtoina starttirahalle yrittäjäkokemus tai -koulutus, mahdollisuudet kannattavaan toimintaan ja se, että yritystoimintaa ei ole aloitettu ennen myöntämispäätöstä. Starttiraha koostuu kahdesta osasta, perustuesta sekä lisäosasta. Vuonna 2012 perustuen suuruus on 31,36€ päivässä. Lisäosan suuruus vaihtelee työ- ja elinkeinotoimiston harkinnan mukaan. Lisäosa voi olla kuitenkin enintään 60 % perustuen määrästä. Starttirahaa haetaan sähköisesti ja hakemuksessa on oltava liitteenä muun muassa yrityksen toiminta- ja rahoitussuunnitelmat. (Työ- ja elinkeinotoimiston [www-sivut](http://www.sivut) 2012.)

Kannattavuus

Yrityksen kannattavuutta voidaan mitata kahdella tapaa. Joko selvänä tuottojen ja kustannusten erotuksena tai suhteellisen kannattavuutena, jolloin laskelmiin otetaan mukaan uhratut pääomat ja voimavarat. Voitto saadaan suoraan, kun saaduista tuotoista vähennetään niistä johtuvat kustannukset. Tähän voittoon on siis verrattava myös uhrauksia, jolloin saadaan kuva kokonaiskannattavuudesta. Kannattavuuden perusajatuksena on se, että yritys tuottaa jatkuvasti enemmän sijoitetulle pääomalle kuin mitä sen saanti ja käyttö yritykselle kustantaa. Pääoman tuotto- % on tähän selkeä mittari ja se saadaan kaavalla: (Alhola & Lauslahti 2006, 50-51.)

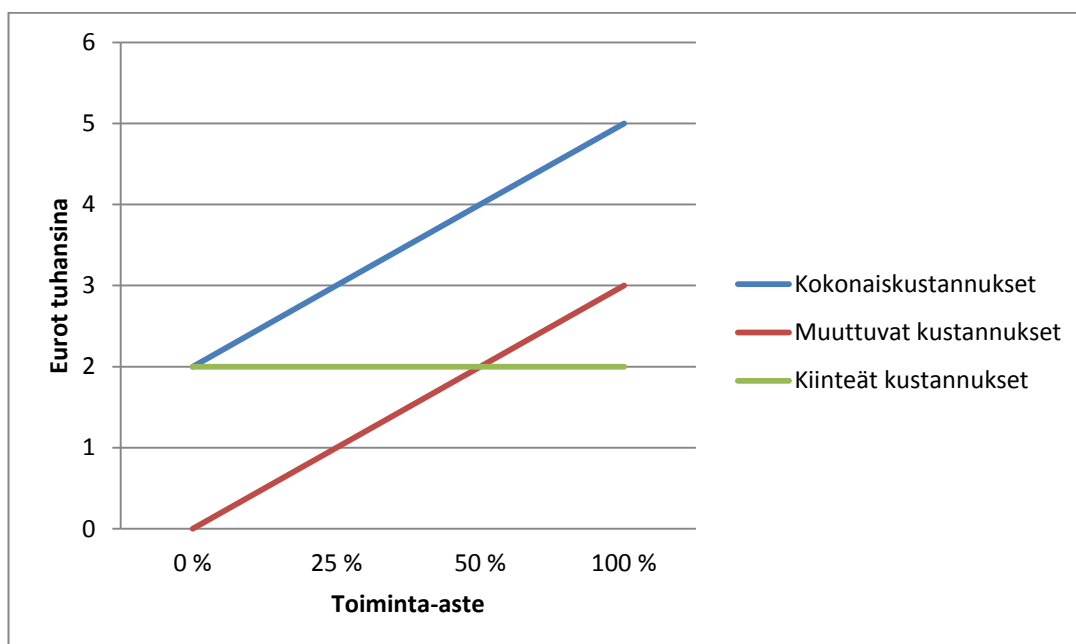
Lisäksi alkavalle yritykselle yksi tärkeä mittari on liikevoitto- %, joka saadaan kun liikevoitto jaetaan liikevaihdolla. Tämä kertoo heti alusta alkaen, miten kokonaismyynneistä saadaan tuotettua voittoa. (Alhola & Lauslahti 2006, 50-51.)

Yrityksen kannattavuutta ei voida määritellä yksiselitteisesti, sen hallitseminen edellyttää kokonaisvaltaista käsitystä koko liiketoiminnasta. Yleensä kannattavuudella tarkoitetaan tulontuottamiskykyä tietyn ajanjakson aikana. (Alhola & Lauslahti 2006, 50-51.)

Yrityksen liiketoiminnan tuotot tulevat asiakkailta, jotka ostavat yrityksen valmistamia suoritteita, on kyseessä sitten tuote tai palvelu. Kokonaistuotot saadaan kun suoritteiden määrä kerrotaan yksikkö hinnalla. Tällä tapaa saadaan vain yhden suoritteen tuotot, koska yksikkö hinta vaihtelee. Näiden kokonaistuottojen seuraaminen vaihtelee yrityksen toimialan ja koon mukaan. Yrityksen kustannuksista käytetään synonyymeinä muun muassa termejä kulu ja meno, jotka ovat kuitenkin vain kirjanpidollisia termejä. Meno on laajempi käsite, jonka osatekijästä kulusta ei odoteta enää mitään tuottoa. (Alhola & Lauslahti 2006, 52.)

Kustannuksilla tarkoitetaan suoritteiden aikaansaamiseksi tehtyjä uhrauksia. Kustannukset jaetaan kolmeen eri kategoriaan: muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin, välittömiin ja välillisiin kustannuksiin sekä erillis- ja yhteiskustannuksiin. Muuttuvat kustannukset kasvavat toiminta-asteen noustessa, mutta kiinteät kustannukset pysyvät samoina toiminnan laajuudesta riippumatta. Muuttuvia kustannuksia ovat muun muassa raaka-aineet ja valmistustyöntekijöiden palkat, kiinteitä muun muassa poistot, korot ja vakuutusmaksut. Lisäksi on olemassa puolikiinteitä kustannuksia, jotka kasvavat hyppäyksittäin tuotantomäärien kasvaessa. Välittömästi kohdistettavissa olevat kustannukset ovat esimerkiksi valmistuspalkat ja raaka-aineet, kun välillisten kustannusten kohdistaminen suoritteelle on ongelmallisempaa. Välillisten kustannusten selvittämiseksi pitää ratkaista, miten kustannukset kohdistetaan. Yhteis- ja erilliskus-

tannukset ovat myös eriteltävissä sen mukaan, aiheuttavatko laskentapaikat kustannukset yhdessä vai erikseen. (Alhola & Lauslahti 2006, 54-64.)



Kuvio 7. Kokonaiskustannusten muodostuminen

Kuviossa 7 ilmennetään, kuinka kokonaiskustannukset kasvavat muuttuvien ja kiinteiden kustannusten yhteisvaikutuksesta toiminta-asteen muuttuessa. Alhaalla toiminta-asteen ollessa 0 %, ei ole muuttuvia kustannuksia vaan pelkästään kiinteitä. Kun toiminta-aste on 100 %, muuttuvat kustannukset ovat suuremmat kuin kiinteät. Kuvio ei kuitenkaan siltä osin ole yksiselitteinen, sillä kiinteät kustannukset voivat olla niin sanottuja hyppäyksittäin kasvavia. Tällöin kiinteiden kustannusten kokonaisvaikutus olisi toiminta-asteen ollessa huipussa hieman alkua korkeammalla. Pystysarakkeessa on kuvitteelliset kustannukset tuhansina euroina. (Alhola & Lauslahti 2006, 58.)

Katetuottolaskenta on yleinen tapa mitata, arvioida ja hallita yrityksen kannattavuutta. Katetuottolaskenta on myös hyvä ja yksinkertainen päätöksentekoa tukeva menetelmä. Lähtökohtana kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Katetuottolaskelman tuloslaskelma saadaan seuraavalla tavalla:

Tuotot

-Muuttuvat kustannukset

=Katetuotto

-Kiinteät kustannukset

=Tulos

Katetuottolaskennassa on olennaista erilaisten tunnuslukujen laskeminen ja niiden analysointi. Tärkeimpiä tunnuslukuja ovat katetuotto, katetuottoprosentti, kriittinen piste, varmuusmarginaali sekä varmuusmarginaaliprosentti. Tunnuslukujen kaavat löytyvät Liitteestä 1. Katetuottolaskenta on vahvemmin sidoksissa tuotantotalouteen kuin palvelujen tuottamiseen. (Alhola & Lauslahti 2006, 66-67.)

Yrityksen kannattavuutta analysoidessa huomiota on kiinnitettävä ennen kaikkea kannattavuuden parantamiseen. Yritys toimii joko tappiollisesti tai voitollisesti. Tappiollisessa tilanteessa kannattavuuden parantaminen on ensisijaisen tärkeää, mutta myös voitollisen yrityksen pitää kehityksen kannalta ajatella myös kannattavuuttaan. Yritys voi strategiansa nojalla toimia lyhytaikaisesti tappiollisesti, mutta pitkällä aikavälillä voiton tuottaminen on välttämätöntä. Hetkellisesti tappiollinen toiminta on usein sidoksissa uuden tuotteen lanseeraamiseen, markkinoille pääsemiseen tai asiakaskunnan laajentumiseen. (Alhola & Lauslahti 2006, 71.)

Kannattavuuden parantamiseen on olemassa erilaisia keinoja. Voidaan puhua esimerkiksi viiden eri toimintamallin vaihtoehtoista. Ensimmäisenä pyritään lisäämään myyntiä, mikä tarkoittaa usein markkinointipanostuksia ja myynnin suuntaamista uusille kohdesegmenteille. Myynnin lisäämisessä pitää olla huolellinen, koska kysyntä määrää markkinoilla. Lisäksi myynnin lisääminen voi johtaa hintatason alenemiseen. Toinen vaihtoehto on tuotevalikoiman muuttaminen. Palveluissa liiketoiminta perustuu usein yhteen pääpalveluun, joten tuotevalikoiman muuttaminen tarkoittaisi oheispalvelujen kehittämistä ja pakettiratkaisujen suunnittelua. Tuotantotaloudessa voidaan poistaa valikoimasta kannattamattomia tuotteita ja korvata niitä paremmin asiakkaiden tarpeita tyydyttävillä tuotteilla. Kannattavuutta voidaan parantaa myös kustannusten karsimisella, joka tarkoittaa muuttuvien tai kiinteiden kustannusten leikkaamista. Muuttuvia kustannuksia karsitaan esimerkiksi tehostamalla toimintoja ja ulkoisia kustannuksia voidaan pienentää esimerkiksi ulkoistamalla. Neljäntenä

vaihtoehtona nähdään hintojen nostaminen. Tässä on kuitenkin vaarana menekin aleneminen, jolloin vaikutus kannattavuuteen jää olemattomaksi. Ennen hintojen nostamista on otettava selvää kilpailutilanteesta ja tehtävä spekulatiolaskelmia, mitä esimerkiksi yhden prosentin hinnannousu vaikuttaa kysyntään. Viimeisenä vaihtoehtona on pääomien käytön tehostaminen. Tästä esimerkkinä ovat muun muassa myyntisaamisten ja ostovelkojen maksuajat sekä varastojen kiertonopeuksien optimointi. (Alhola & Lauslahti 2006, 72-73.)

Budjetointi

Budjetti tarkoittaa yrityksen sanallista ja numeraalista toimintasuunnitelmaa yleensä yhden vuoden ajalle. Budjetti valmistellaan strategisten suunnitelmien pohjalta. Budjetit ovat tärkeä suunnittelun väline. Budjetti rakentuu ympäristön kuvauksesta, analyyseistä ja oletuksista sekä tavoitteista, toimintasuunnitelmasta ja taloudellista tulosa- osasta eli budjettiluvuista. (Alhola & Lauslahti 2006, 272.)

	BUDJETTI 2013	TOTEUTUNUT 2012	BUDJETTI 2012	ERO- %
Liikevaihto	1800	1354	1500	-11 %
Länsi-Suomi	400	289	350	-21 %
Itä-Suomi	350	322	300	7 %
Etelä-Suomi	550	500	450	10 %
Pohjois-Suomi	500	243	400	-65 %
Muuttuvat kulut				
Ostot	250	244	225	8 %
Palkat	300	275	275	0 %
Varaston muutos	100	100	80	20 %
Muut. Yht.	650	619	580	6 %
Kiinteät kulut				
Henkilöstö	100	100	100	0 %
Muut erät	50	50	45	10 %
Poistot	50	50	50	0 %
Kiint. Yht.	200	200	195	3 %
Korot	25	25	25	0 %
Verot	247	139	490	-252 %
Tulos	678	371	210	43 %

Kuvio 8. Budjetin numeraalinen osa

Kuviossa 8 on eräänlainen pelkistetty ja fiktiivinen budjettituotos, jonka pohjana on käytetty Alholan ja Lauslahden 2006 teoksen sivun 294 budjettiesitystä. Kuviossa selvennetään budjetoinnin vaikutusta suunnittelussa. Vuoden 2013 budjetti on laadit-

tu yrityksen strategian ja vuoden 2012 toteutuneiden lukujen mukaan. Lisäksi samassa esityksessä näytetään, kuinka vuoden 2012 toteutuneet luvut tottelivat budjettia ja mikä oli niiden prosentuaalinen erotus. Budjetti voi pienissä yrityksissä olla hyvinkin näin yksinkertainen.

Budjetti laaditaan yrityksen koon ja toimialan mukaan eri tasoille. Pienemmille yrityksille riittää yksi kattava kokonaisbudjetti, mutta isommissa yrityksissä budjetit on hyvä laatia monelle osa-alueelle erikseen. Budjetteja laaditaan siis yritystasolle, yksikötasolle ja toimintojen sekä prosessien tasolle. (Viitala & Jylhä 2007, 306.)

Budjetointi on johdon apuväline. Sen avulla suunnitellaan tulevaa ja edistystä seurataan tietyin väliajoin. Usein budjetti laaditaan vuodeksi kerrallaan ja seuranta analysoineen suoritetaan kuukauden välein. Tässä on oletuksena se, että yrityksen tilikausi on 12 kuukautta. Johtamisen välineenä budjetointi ei ole kuitenkaan ongelmaton. Tilikauden aikana voi tapahtua ennakoimattomia muutoksia, joiden korjaustoimenpiteet vaativat alkuperäisestä suunnitelmasta poikkeamista. Tämän vuoksi budjetin pitävyyttä tulee tarkastaa mahdollisimman usein. (Alhola & Lauslahti 2006, 272-273.)

Budjetilla on erilaisia tehtäviä, joita ovat esimerkiksi toiminnan suunnitteleminen, ohjaaminen, yhteensovittaminen sekä tarkkailu. Toiminnan suunnitteluvaiheessa tehdään vaihtoehtolaskelmia, joiden perusteella budjetti laaditaan. Tässä kohtaa usein mietitään, että tehdäänkö itse vai hankitaanko muualta sekä tuleva kehitys työntekijöiden määrässä. Toiminnan ohjaamisen vaiheessa asetetaan tavoitteet. Lisäksi tehdään myös arviot tulevista investoinneista ja työstetään toimintaohjeet organisaation eri tasoille. Kolmannessa tehtävässä, toiminnan yhteensovittamisessa, kyse on kuukausittaisista toimenpiteistä eli säädellään tuotantoa budjettia vastaavaksi. Toiminnan tarkkailu tehdään asetettujen tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien pohjalta. (Alhola & Lauslahti 2006, 274.)

Budjetointi on prosessi, joka rakentuu yrityksen koon, toimialan, kulttuurin, johtamisjärjestelmän, osaamisen ja organisaation rakenteen mukaan. Prosesseja on useita erilaisia, kuitenkin se alkaa aina ympäristöanalyysistä sekä siitä, miten aiemmin teh-

dyt strategisten suunnitelmien osa-alueet ovat muuttuneet. (Alhola & Lauslahti 2006, 275.)

Yrityssuunnitteluosasto kehittää kaavan eli budjettiohjeen, jonka mukaan yrityksen eri budjetit laaditaan. Budjettiohjeet sisältävät esimerkiksi seuraavia asioita: aikataulut, käsittelytavat ja etenemisjärjestykset, konkreettiset teko-ohjeet esimerkiksi järjestelmiin, sisäiset siirtohinnat, jaksotusohjeet, yrityksen politiikat sekä tavoitteet. Pienemmissä yrityksissä budjetit voivat olla hyvin yksinkertaisia ja lyhytnäköisiä, mutta suurissa yrityksissä pitää jo organisaation henkilömäärän vuoksi olla selkeät ja kirjalliset toimintaohjeet. (Alhola & Lauslahti 2006, 277.)

Yrityksen budjettijärjestelmä koostuu osabudjeteista, tulosbudjeteista sekä rahoitusbudjetista. Osabudjetteja laaditaan yrityskohtaisesti esimerkiksi kustannuspaikoittain. Osabudjetit antavat raamit tulos- ja rahoitusbudjetille. Osabudjetit ovat keskenään koordinoituja ja toisistaan riippuvaisia. Osabudjetteja ovat muun muassa myyntibudjetti, ostobudjetti, valmistusbudjetti, varastobudjetti, markkinointibudjetti ja henkilöstöbudjetti. Lisäksi yrityksellä voi olla erikoisbudjetteja, joita ovat esimerkiksi palkkabudjetti ja tutkimusbudjetti. (Viitala & Jylhä 2007, 307-308.)

Investoinnit

Liiketoiminnan pitäisi olla niin tuottavaa, että kohtuullisen voitonjaon lisäksi jäisi myös pääomaa investointeihin. Investointi käsittää kaikki ne toiminnot, joiden tarkoituksena on hankkia tuloja, säästää kustannuksia tai saada aikaan muuta hyötyä pidemmällä aikavälillä. Investoinnit voivat olla myös pakollisia erilaisten säädösten vaihtuessa tai tullessa voimaan. Ympäristönsuojeluinvestoinnit ovat esimerkkinä pakollisista investoinneista. Investoinnit voivat myös kohdistua yrityksen tiloihin tai laitteisiin, kaluston ylläpitoon, markkina-aseman vahvistamiseen tai kustannusten alentamiseen. (Viitala & Jylhä 2007, 309.)

Investoinneilla on merkittävä rooli liiketoiminnassa, ne saattavat jopa suurelta osin pelastaa koko yrityksen tulevaisuuden. Toisaalta epäonnistuneet ja väärin ajoitetut investoinnit ovat kaatanee lukuisia yrityksiä. Investoinnit mahdollistavat yritystoi-

minnan, mutta niitä suunnitellessa täytyy ajatella taloudenpidon kahta keskeistä koh-
taa, niukkuutta ja valintaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 206.)

Kun yritys sijoittaa omaa ja vierasta pääomaa, se rajoittaa yrityksen toimintamuotoja yleensä pitkäksi aikaa. Investoinnit ovat osa yrityksen strategiaa, tällöin investoinnin kriteeri voi olla yhteensopivuus yrityksen strategiaan. Varsinkin suurilla investoinneilla on myös kansantaloudellinen vaikutus. Uusien työpaikkojen syntyminen ja vanhojen säilyminen ovat näkyvämpiä vaikutuksia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 206.)

Tärkeimpiä kysymyksiä ovat investointien suunnittelu, niiden kannattavuuden ennakointi sekä rahoitustarpeen määrittely. Investointi on ehdottomasti suhteutettava yrityksen toimialaan ja kokoon. Investointitarve voi johtua esimerkiksi seuraavista asioista: koneiden ja laitteiden taloudellinen vanhentuminen, tilojen ahtaus, yrityksen kasvupolitiikka tai hyvästä tuloksesta ja markkinatilanteesta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 208.)

Johdonmukainen investoinnin suunnittelu etenee pääpiirteittäin seuraavassa järjestyksessä: (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 208.)

1. Heräte investointiin syntyy
2. Todetaan investointiongelma ja -tarve
3. Täsmennetään tavoitteet
4. Etsitään investointi-ideoita
5. Kehitetään ideoita investointivaihtoehtoiksi
6. Laaditaan vaihtoehtolaskelmia, verrataan ja karsitaan vaihtoehtoja
7. Suunnitellaan investoinnin pääomatarve ja rahoitus
8. Tarkastellaan riskejä
9. Tehdään päätös
10. Käynnistetään hanke ja valvotaan sen etenemistä

4.5 Riskit ja niiden hallinta

Yritysmailmassa vallitsee jatkuva riskin mahdollisuus. Yrityksen tekemä voitto on palkkiota otetuista riskeistä. Juvonen, Korhonen, Ojala, Salonen ja Vuori vuoden 2008 teoksessaan jakavat riskit viiteen eri kokonaisuuteen:

- Henkilöriskit ovat riskeistä merkittävimpiä, koska henkilöt pyörittävät yritystä. ”Erilaisia riskejä ovat mm. väärä rekrytointi, puutteellinen ammattitaito, työilmapiiri, koulutustaso, työvoimapula, työkyvyttömyys, ikääntyminen, kuolema ja irtisanoutuminen.” Henkilöriskin laajuus kasvaa aina sitä mukaa, kun yrityksen koko pienenee. Yhden henkilön pyörittäessä liiketoimintaa, hänen äkillinen työkyvyttömyytensä lamaannuttaa koko yritystoiminnan. Varamiesjärjestelmä olisi aina hyvä olla mahdollisuuksien mukaan.
- Omaisuusriskit ovat yleensä niitä näkyvämpiä riskejä, koska esimerkiksi vahingot kohdistuvat konkreettisesti laitteistoihin tai rakennelmiin. Omaisuusriskit ovat vahvasti sidoksissa henkilöriskeihin ammattitaidon tai välinpitämättömän asenteen vuoksi. Laitteistojen rikkoutuminen voi pahimmassa tapauksessa aiheuttaa henkilöriskejä työtapaturmien muodossa. ”Tyypillisiä omaisuusriskejä ovat tulipalot, vuotovahingot, laiterikot, rikosriskit ja kuljetusvahingot.”
- Toiminnan riskit ovat yleisesti keskeytys-, sopimus- ja vastuuriskejä. Toiminnan riskit ovat myös vahvasti kiinni henkilöriskeissä, tällöin kuitenkin kyse on usein kolmannen osapuolen vahingoista. Sopimusten laiminlyönti tai niiden puuttuminen ovat myös usein peräisin henkilöriskeistä ammattitaidottomuuden ja välinpitämättömän asenteen vuoksi. Toiminta voi keskeytyä tietysti myös laiterikkojen ja tulipalojen seurauksena, joten toiminnan riskit ovat yleensä seurausta henkilö- tai omaisuusriskeistä.

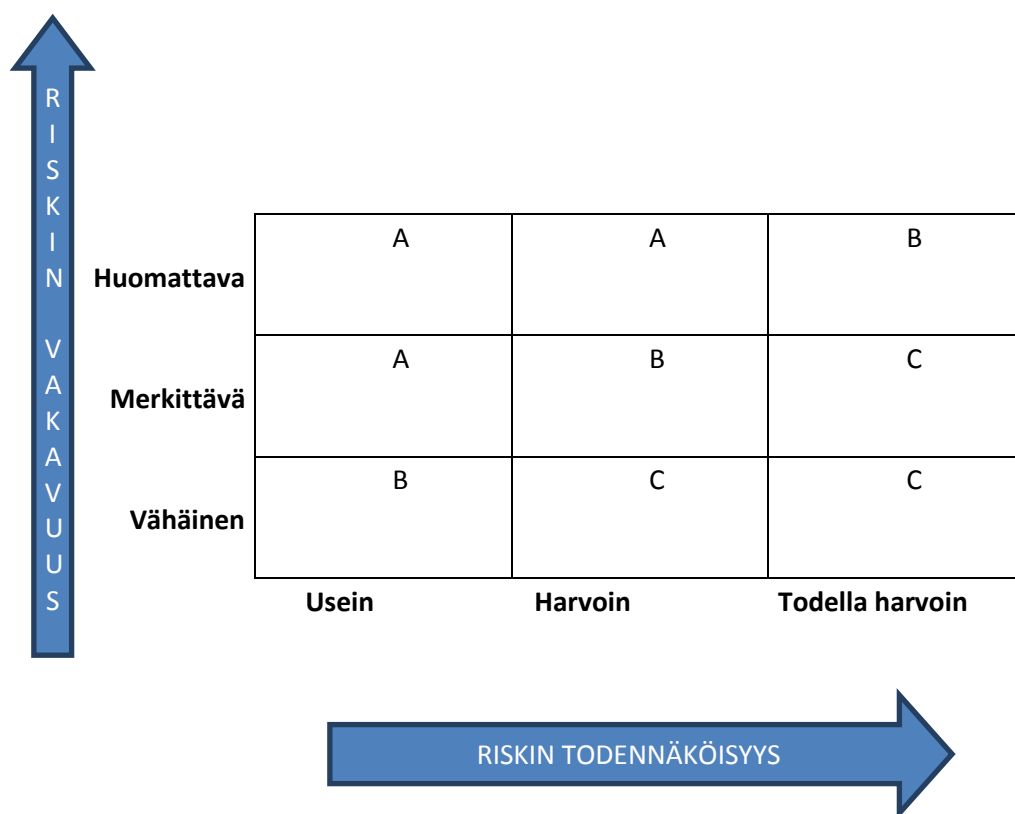
- Edellä mainitut riskit eivät yksin ole vahinkoriskejä, vaan niihin sisältyy vahvasti paljon erilaisia liiketoimintariskejä. Liiketoimintariskit toimivat harvoin yksin, vaan ovat johdannaisia vahinkoriskeistä. Liiketoimintariskejä ovat mm. väärä strategia, asiakkuuksien hallinta ja liiketoimintaympäristö.
- ”Tietoriskien merkitys on vahvasti kasvanut viimeisten vuosikymmenien aikana, ja ne muodostavat nykyisin yhden merkittävimmistä yksittäisistä riskilajeista.” Yritystoiminta siirtyy koko ajan entistä enemmän tietotekniikan avulla pyöritettäväksi Internetin välityksellä. Verkossa toimimiseen liittyy paljon myös yrityksen ulkopuolisia riskejä esimerkiksi tukiasemien muodossa. Yhteyksien kaatuessa toimintaa pitäisi pystyä edes jollain tasolla jatkamaan. Henkilöstöriskit ovat vahvasti mukana tietoriskien hallinnassa. Salainen tieto voi levitä ihmisiltä toisille eikä pelkästään verkkomurtojen seurauksena.

Vaikka yrityksen riskit ovat jaettavissa pääpiirteittäin viiteen eri kokonaisuuteen, yrityksen on hallittava tilannetta kokonaisvaltaisesti eikä irrallisina osina. Riskienhallinnan on oltava läsnä jokaisessa yrityksen toimintaprosessissa, vain sillä tavalla yritys voi varautua mahdollisimman paljon muuttuviin olosuhteisiin. Yrityksen strategias-
 ssa riskit on otettava mahdollisimman paljon huomioon. Riskienhallinta vaihtelee paljon yrityksen toimialan ja koon mukaan. Toimintamalleissa on myös eroja saman toimialan sisällä. (Juvonen ym. 2008, 44-46.)

Riskienhallinta on riskien tunnistamista ja arvioimista, päätösten tekemistä ja niiden toimeenpanoa. Yksinkertaisesti sanottuna kyse on siitä, että yritys tietää mitä se on tekemässä ja ottaa huomioon myös epätodennäköisiä asioita ja osaa parhaansa mukaan varautua niihin. Yrityselämässä pyritään minimoimaan yllätykset. Toiminta pitää tiedostaa jatkuvasti, olla hallinnassa myös silloin kun liikutaan tietoisesti riskien rajapinnassa. Riskienhallinta ei ole pelkästään riskien välttämistä, vaan niiden ja seurannaisvaikutusten hallintaa. (Juvonen ym. 2008, 18.)

Riskejä on hyvä luokitella niiden yleisyyden ja vakavuuden mukaan. Harvinaiseen ja paljon taloudellisia ja liiketoiminnallisia vahinkoja tuottava riski on kartoitettava eri

tavalla kuin jokapäiväinen, pieni riski. Esimerkiksi ohjelmajärjestelmien kaatuminen pitää olla riskienhallinnassa ja strategiassa erilaisesti otettu huomioon kuin tulipalo tai varkaus. Riskien eri luonteiden tarkastelu tehdään yleisesti taulukkomuotoisesti, jossa kirjaimet A, B ja C indikoivat saman yhteisvaikutuksen riskiä. (Pk-yritysten riskienhallinnan www-sivut 2013.)



Kuvio 9. Riskikartta (Pk-yritysten riskienhallinnan www-sivut 2013.)

Jos riski luonnehditaan A-luokkaan, sitä tulisi pienentää järjestelmällisellä riskienhallinnalla. Näihin riskeihin suositellaan vahvasti vakuutuksia tai vaihtoehtoisia menetelmiä. B-luokan riskit ovat myös sellaisia, joiden turvaamiseksi vakuutus on hyvä ratkaisu. Riskin ollessa yleinen ja vakavuuden vähäinen, sen kanssa yleensä vain opitaan elämään ja vakuutetaan suurimpien vahingoiden varalta. Riskien todennäköisyyttä on niin vaikea arvioida C-luokassa, joten niihin valmistautuminen pitää lähinnä olla vain mielessä ja pitkän tähtäimen strategioissa. Todennäköisyyksiä ei pystytä alentamaan lisätoimien avulla. Riskien kontrollointi on tärkeässä asemassa. (Juvonen ym. 2008, 19.)

Riskienhallinnassa tavoitteita on kaksi: kustannusten optimointi sekä liiketoiminnan jatkuvuuden varmistaminen. Kaikkiin riskeihin varmasti pystyttäisiin varautumaan lähes täydellisesti, mutta se vaatisi aikaa, sitoutumista ja ennen kaikkea kustannuksia. Lisäksi liikaa riskeihin varautumalla ja niitä pois sulkemalla, yrittäjä saattaa lamaanuttaa kehitystyön ja sitä kautta suuremman voiton. Liiketoiminnassa olennaisena osana on hallittu riskinotto ja sitä kautta yritys tekee voittoa. Tämän vuoksi yrityksen on selvitettävä tarkasti yksityiskohtaisesti juuri sen yrityksen riskit ja varauduttava niihin parhaimmalla mahdollisella tavalla. Liian heikolla tasolla riskienhallinnasta on vain haittaa ja yritykselle tulee vahinkojen kautta taloudellisia ja toiminnallisia menetyksiä. Liiketoiminnan jatkuvuuden varmistaminen tulee koko yrityksen henkilöstön, strategian ja riskienhallinnan summana. (Juvonen ym. 2008, 20-21.)

Riskienhallinnan suunnittelu lähtee liikkeelle kuudesta peruskysymyksestä. Mitä tällä toiminnalla haetaan eli mikä on tavoite. Tähän usein vastauksena saadaan liiketoiminnan jatkuvuuden varmistaminen. Siksi riskienhallintaa harjoitetaan yleisellä tasolla. Miksi tämä kaikki tehdään eli mikä on tämän suunnittelun motiivi. Motiivina ovat usein kustannukset, siirryttäessä eri tasolle riskienhallinnassa saattaa kulurakenne muuttua ja sitä kautta koko yrityksestä tulee kannattavampi. Seuraavaksi kysytään, millä keinoilla ja miten toimimalla jatketaan. Tämä liittyy vahvasti seuraavaan kysymykseen, millä resursseilla toimiin ryhdytään. Tämä on olennaista varsinkin siinä kohtaa, jos riskin suojaamisesta on tulossa kalliimpi prosessi kuin riskin vastaanottamisesta. Arvioituna tuhannen euron riskiä ei kannata suojata viiden tuhannen euron resursseilla. (Juvonen ym. 2008, 22.)

Riskienhallinnan edetessä suunnitellaan aikataulu eli milloin toimiin ryhdytään. Harvinaisempiin riskeihin varaudutaan pidemmällä tähtäimellä ja usein tapahtuviin riskeihin suojaudutaan mahdollisimman nopeasti. Lopuksi kartoitetaan se, ketkä osallistuvat riskienhallintaan tai sen osaprosesseihin. Riskit ovat niin olennainen osa liiketoimintaa, joten siihen osa-alueeseen olisi hyvä olla ammattilainen. Tämä on kustannussyistä kuitenkin mahdollista vain suuremmissa yrityksissä, jossa riskitkin ovat suurempaa luokkaa kuin pienemmissä yrityksissä. (Juvonen ym. 2008, 23.)

5 LIKETOIMINTASUUNNITELMAMALLI

5.1 Suunnitelmasta yleisesti

Liikeidea, jonka pohjalta liiketoimintasuunnitelma on tehty, on perustaa monipuolista palvelua tarjoava tilitoimisto Raumalle. Pelkkä kuukausittainen kirjanpito ja tilinpäätökset eivät kata useimpien asiakkaiden tarpeita, joten toimintakonseptiin sisällytetään verosuunnittelu, arvonnäköaveroipalvelu, myynti- ja ostoreskontran hoito, kustannus- ja projektiseuranta sekä budjetointi. Kaikkea tätä pyritään hoitamaan mahdollisimman sähköisesti ja avainasemassa on tiivis yhteistyö asiakkaiden kanssa.

Tilitoimisto perustetaan valmiiksi omistettuihin liikehuoneistoihin Rauman Kalliokadulle, joten sijainti on ihanteellinen. Liiketiloihin ei tarvitse tehdä suurempia muutoksia, kaluston hankinta riittää. Lähtökohtaisesti on edullisempaa toimia omissa kuin vuokratuissa tiloissa. Taloyhtiön perimä vastike on vuokraa pienempi menoerä. Huoneistojen omistamiseen liittyy kuitenkin olennaisesti taloyhtiön suuret ja pienemmätkin remontit, jotka saattavat tuoda merkittäviä lisäkustannuksia. Ilman yllättäviä yhtiölainaosuuksia ja remontoimistarvetta huoneiston omistaminen on vuokraamista edullisempi ratkaisu.

Tilitoimisto perustetaan osakeyhtiönä, jotta yrityksestä jää luotettava mielikuva asiakkaille. Yrityksen käynnistysvaiheessa vain yrityksen perustaja on palkkalistoilla ja osakeyhtiön, myöhemmin määriteltävälle, hallitukselle maksetaan asianmukaiset korvaukset hallitustyöskentelystä.

Yksi tärkeimmistä osatekijöistä liiketoimintasuunnitelmassa on yrittäjä itse. Seuraavassa kuviossa on esitetty yrittäjän ominaisuuksia kuvaava kooste, joka olisi hyvä tehdä ennen perustamista.

Millainen olen? -Sosiaalinen, yritteliäs -Kilpailuhenkinen, voitontahtoinen	Koulutukseni? -Taloushallinnon tradenomi yli-oppilaspohjalta
Erityisosaamiseni? -Tietotekniikka -Paineensietokyky	Suhteeni yrityselämässä? -Lähisuvussa muutamia yrittäjiä

Kuvio 10. Yrittäjän ominaisuudet (Raatikainen 2006, 179.)

Asiakkaiden hankkiminen aloitetaan lähisuvun tutuista yrittäjistä, joille lähetetään tarjoukset yhteistyöstä. Ensimmäisten asiakaskontaktien jälkeen markkinointi polkaistaan käyntiin paikallislehtien avustuksella, jonka lisäksi näkyvyyttä hankitaan Internet-markkinoinnilla. Yritystoiminnan tavoitteena ei ole tehdä voitollista tulosta vielä ensimmäisenä vuotena. Ensimmäisinä kuukausina toimeentuloa ei saada asiakailta, vaan valtion myöntämä starttiraha turvaa käynnistymisvaiheen taloudellisesti.

Tässä opinnäytetyössä käydään kaikki eri liiketoiminnan suunnitelmat läpi tilitoimiston perustamiseen sovellettuna. Liitteessä 2 esitellään liiketoimintasuunnitelman pohja tiivistettynä yhdessä dokumentissa.

5.2 Yritysidea

Yritysidea on perustaa kokonaisvaltaisesti palveleva tilitoimisto Raumalle. Yritysidea perustuu suoraan siihen, että jokaisella yrityksellä pitää olla kirjanpito järjestettynä. Yritysidea eroaa muista tilitoimistojen ideoista sillä, että kirjanpitopalvelut perustetaan selainpohjaisiksi Internetiin ja interaktiivinen kanssakäyminen asiakasyritysten kanssa on ihmisläheistä ja nopeaa. Vaikka fyysinen sijainti on ihanteellinen Rauman keskustassa, silti yritys panostaa sähköposti- ja puhelinkeskustelujen lisäksi verkossa käytävään kanssakäymiseen.

Asiakkaiden saaminen uuteen tilitoimistoon on hankalaa, joten kaikki asiakkaiden tarjoama työ otetaan vastaan. Ihmisiä ja yrittäjiä sekä toimintatapoja on monenlaisia, ja uuden tilitoimiston on mahdollisimman vaivattomasti pyrittävä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Jos todennäköinen asiakas vieroksuu sähköistä taloushallintoa, hänen kirjanpito palvelunsa suoritetaan perinteisiä kirjauksia ja toimintatapoja käyttäen. Asiakaskunnan kasvaessa tilitoimisto voi jo hieman valikoida asiakkaitaan, mutta moneen vuoteen tähän ei varmasti ole tarvetta.

Yritys aloittaa käynnistymisvaiheen jälkeen toimet sen suhteen, että asiakasyritysten materiaali toimitetaan sähköisesti. Tärkein näistä toimista on toimintatavoista tiedottaminen asiakkaille. Ehdotetaan kullekin asiakasyritykselle ominta tapaa tositteiden toimittamiseen, tehdään yhteiset pelisäännöt selviksi ja toimitaan niiden mukaan. Skannaaminen ja sähköpostin välityksellä toimiva liikehdintä ovat avainasemassa. Näillä toimilla säästetään arkistointitilaa ja vähennetään materiaalin häviämisen riskiä. Kuitenkin asiakaskontaktit pidetään mahdollisimman henkilökohtaisina, jolloin isketään sellaisten yrittäjien muodostamaan markkinarakoon, jotka ovat kyllästyneet isojen tilitoimistojen toimintaan. Asiakasyritys ei ole vain rahaa sisään tuottava asia, vaan ensisijaista palvelua saava yhteistyökumppani.

5.3 Markkinatilanne, SWOT -analyysi

Markkinatilanne Raumalla

Raumalla, kuten muuallakin Suomessa, tilitoimistoja on erittäin paljon ja ala on hyvin kilpailtu. Raumalla on muutaman suuren tilitoimiston lisäksi useita pienempiä tilitoimistoja, joiden palvelut ovat hyvin samankaltaisia. Fonectan haulla ”tilitoimistot Rauma” saadaan yhteensä 39 osumaa (18.1.2013).

Rauman kokoisessa kaupungissa tilitoimistojen käyttämä hinnoitteluhaarukka on oletuksena hyvin laaja. Hinnoittelulla ei voi lähteä ensisijaisesti kilpailemaan, vaan edut on haettava palvelun laadun kautta.

SWOT -analyysi

Sisäiset vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> - Ei vanhaa toimintatapaa, muokattavissa asiakkaiden tarpeiden mukaan. - Tietotekniikka - Asiakasläheisyys 	Sisäiset heikkoudet <ul style="list-style-type: none"> - Ei kokemusta täysipainoisesta yrityskirjanpidosta - Kokematon yrittäjä - Tilitoimistoalan tuntemus heikko
Ulkoiset mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> - Tietotekniikan hyödyntäminen - Yrittäjiä riittää nyt ja tulevaisuudessa 	Ulkoiset uhat <ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaiden houkuttelevuus uuteen tilitoimistoon - Taloustilanteen huomattava heikkeneminen - Milloin tilitoimistosta saa elannon?

Kuvio 11. SWOT -analyysi

Yllä olevasta kuvioista nähdään perustettavan tilitoimiston sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Moni tilitoimisto on toiminut jo vuosia samoilla periaatteilla, ja kaikki mahdolliset asiakkaat eivät välttämättä niihin sovi. Hyvänä esimerkkinä on tietotekniikan käyttö kirjanpidossa. Joku yrittäjä saattaa haluta palvelunsa jopa tiliristikoita hyödyntäen, joten suurten tilitoimistojen on mahdoton palvella sellaista asiakasta. Perustettavalla tilitoimistolla ei juurtuneita toimintatapoja ole, joten se on selkeä sisäinen vahvuus. Lisäksi sisäisiä vahvuuksia ovat tietotekniikan mahdollistama palvelun laajuus ja nopeus sekä asiakasläheisyys.

Yrityksen sisäiset heikkoudet henkilöityvät nopeasti yrittäjään. Yrityskirjanpito on riittävän erilaista verrattuna taloyhtiöiden kirjanpitoon, josta on aiempaa kokemusta, joten voidaan todeta, että yrittäjä on kokematon yrityskirjanpidon puolella. Lisäksi yrittäjänä kokemattomuus on heikkous, sillä yrittäjyyteen liittyy erilaisia riskejä, vastuita ja velvollisuuksia kuin normaalissa päivätyössä käymisessä. Tilitoimisto alana on laaja, mutta saman alueen yrittäjät tuntevat toisia yrittäjiä ja isompien yritysten kirjanpitolovastaavia hyvin. Tämän kentän tuntemus olisi esimerkiksi asiakkaiden saamisessa eduksi.

Ulkoiset mahdollisuudet, eli yritystoiminnan mahdollistavat seikat, ovat yrittäjien riittävyys sekä tietotekniikan hyödyntäminen. Ympärillä oleva maailma muuttuu jatkuvasti enemmän ja enemmän sähköiseksi ja se luo vaihtoehtoja toimintatapoihin. Lisäksi yrityksiä, yhdistyksiä ja muita kirjanpitovelvollisia riittää nyt ja tulevaisuudessa.

Lähtökohtaisesti sisäiset vahvuudet ovat tärkeimmissä osissa onnistumista. Epäonnistumiset syyt löytyvät useimmiten sisäisistä heikkouksista ja ulkoisista uhista. Ulkoisista uhista merkittävin palvelualalla on asiakkaiden riittämättömyys. Vaikka kirjanpitovelvollisia on, heidän houkutteleva omaan toimistoon on hankala projekti. Syyt siihen, että asiakkaat valitsevat muun toimiston, löytyvät usein sisäisistä heikkouksista. Ulkoisena uhkana on myös taloustilanteen huomattava heikkeneminen. Tyhjän päältä ponnistavan tilitoimiston suurena uhkana on myös kysymys: Milloin toimistosta saa elannon? Asiakaskunnan on vakiinnuttava lukumäärältään korkeaksi, jotta viivan alle jäävällä tuloksella pystyisi elämään. Tämä saattaa viedä monta vuotta ja joissain tapauksissa jää saavuttamatta kokonaan.

5.4 Yrityksen päämäärät, tavoitteet ja strategia

Päämäärä ja tavoitteet

Yrityksen päämääränä on nimen vakiinnuttaminen Rauman yrityskartalle. Tavoitteena on saada uusia asiakkaita mahdollisimman nopeasti ja suoriutua yritystoiminnan eri haasteista kunnialla. Tavoitteena on kasvaa yrittäjänä ja saada toimeentulo omasta yrityksestä.

Käytännössä asiakkaiden saaminen on erittäin hankalaa. Tämän vuoksi yrityksen tavoitteet on pidettävä kohtuullisina. Asiakkaiden saaminen helpottuu huomattavasti, kun oppii tuntemaan tilitoimistokenttää edes Rauman seudulla. Nimen vakiinnuttaminen tapahtuu myös helpoiten kollegoiden tuntemuksen kautta.

Strategia

Yrityksen strategia tulee olemaan rauhallinen, mutta määrätietoisesti kasvava. Asiakkaiden saaminen on alussa vaikeaa, joten ei pidä hätäntyä heti alussa. Strategiassa pidetään mahdollisuutena myös sitä, että uutta nostetta uralleen haluava kirjanpitäjä palkataan töihin, jolloin hän mahdollisesti tuo vanhoja asiakasyrityksiä mukanaan. Ensisijaisesti kuitenkin omalla nimellä ja maineella lähdetään asiakaskuntaa kasvatamaan.

Yrityksen strategia on useimmiten luettavissa liiketoimintasuunnitelman rivien välissä. Tässä opinnäytetyössä käsitellään kaikki yritystoimintaan liittyvät suunnitelmat, joiden yhteissummasta saadaan yrityksen toimintatavat ja strategia. Seuraavaksi vastataan teoriaosassa esitettyihin kysymyksiin strategian muodostamiseksi:

Miksi? Missä liiketoiminnassa ollaan mukana?

Vastaukseksi saadaan liiketoimintasuunnitelma pienoiskoossa. Liiketoiminta on kirjanpitopalvelua ja siihen liittyviä oheispalveluita, kuten verosuunnittelua ja budjetointia.

Kuka? Mitkä ovat liiketoimintaan liittyvät sidosryhmät?

Tilitoimiston tärkeimmät sidosryhmät ovat asiakkaiden ja kilpailijoiden muodostamat markkinat sekä julkinen taho. Asiakkaat ovat monenmuotoisia kirjanpitovelvollisia ja Rauman seudulla olevia kilpailijoita on 18.1.2013 suoritetun Fonectan haun mukaan 39 kappaletta. Kirjanpito ei ole palveluna hyvin sijaintikeskeistä, joten vartenotettavia kilpailijoita on todellisuudessa tuota lukemaa enemmän. Julkisen tahon tärkeimmät ulottuvuudet ovat verohallinto ja kaupunki.

Mitä? Mikä on sidosryhmälle tuotettava tarjoama?

Perustettavan yrityksen tarjoama on palvelu, joka käsittää kirjanpitoa ja sen oheispalveluita. Tarjoama on hyvin samankaltainen kuin muilla kilpailijoilla, joten sen suhteen strategia ei niistä eroa.

Miten? Miten tarjoama luodaan?

Tarjoama luodaan asiakaslähtöisin toimintatavoin. Pääasiallisesti hyödynnetään tietotekniikkaa ja ohjelmistoja, mutta perinteistä kirjanpitoa haluaville luodaan sen saamiseen mahdollisuus.

5.5 Markkinointisuunnitelma

Markkinointi on erittäin tärkeässä roolissa varsinkin yritystoiminnan alkuvaiheessa. Markkinoinnin perusteella saadaan asiakasyrityksiä ja sitä kautta rahaa sisään. Alkavan yrityksen yksi suurimmista menoeristä on markkinointi. Markkinoinnin tehtävä on tuoda lisäarvoa yritykselle ja lisäarvo heijastuu edelleen yrityksen talouslukuihin.

Yritys turvautuu markkinoinnissa perinteisiin keinoihin, joita ovat paikallislehdet, puhelinluettelot, Internet sekä myöhemmässä vaiheessa omat kotisivut. Opasmedialta on hankittavissa erityyppisiä, -hintaisia ja -laajuisia pakettiratkaisuja, joiden vertailu ja ostopäätöksen tekeminen tehdään vasta hankintahetkellä. Samalta yritykseltä on saatavissa myös logopalvelu, jota tullaan käyttämään. Samassa yhteydessä keksitään tilitoimistolle myös nimi. Tilitoimiston nimi on myös tärkeässä roolissa mielikuvien herättäjänä.

Asiakasmenetykset minimoidaan toimimalla tutkimustuloksia noudattaen. Energiaa on keskitettävä valtavasti siihen, että asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun. Lisäksi katteettomat lupaukset ja ”korulauseet” myyntipuheissa unohdetaan täysin. Hyvin tehty työ on parasta markkinointia.

Yrittäjä itse markkinoi omaa yritystään todella näkyvästi. Kun yrittäjän yhteys yritykseen on selvillä, pelkästään yrittäjän olemuksesta, pukeutumisesta ja muusta käytöksestä syntyy mielikuvia yrityksestä. Nykypäivänä myös käyttäytyminen sosiaalisessa mediassa on yllättävänkin isossa osassa mielikuvien syntymisessä. Yritys tulee perustamaan yhteisöpalvelu Facebookiin oman sivustonsa ja mainostaa siellä omaa toimintaansa. Facebookissa mainostaminen sen ilmaisuuden vuoksi on yleinen ja hyvä tapa saada näkyvyyttä.

Sivulla 21 esitetyistä välineistä ja kanavista hyödynnetään useita. Avoimien ovien päivä yhdistyy tervetuliaistapahtumaan, jolloin kaikkia tilitoimiston askareista kiinnostuneita ihmisiä kutsutaan käymään omissa liiketiloissa. Pieni osa kävijöistä saattaa olla yrittäjiä, yhdistyksen johtajia tai muita mahdollisia asiakkaita. Aina mahdollisuuksien mukaan pyritään käymään erikoismessuilla ja -tapahtumissa.

Alussa markkinointiin satsataan toimintaan suhteutettuna rajusti, noin tuhat euroa, jonka jälkeen kuukausittaiseen markkinointiin käytetään 150 - 200 euroa. Tavoitteena on saada oma yritys näkymään mahdollisimman korkealla Googlen, Fonectan ja muiden hakupalveluiden tuloksissa.

5.6 Tuotantosuunnitelma

Hinnoittelu

Hinnoittelu mitenkään yksikkökohtaisesti on sähköisen taloushallinnon aikana lähes mahdotonta. Hinnoitteluna käytän kuukausihintaa, joka perustuu arvioon käytetyistä tunneista. Yritystoiminnan alussa tuntien määrää on vaikea arvioida, joten tuntihinnoittelu voi pahimmassa tapauksessa saada asiakasyrityksen vaihtamaan tilitoimistoa. Näin korostuu se, että alussa on tehtävä paljon töitä vakiinnuttaakseen asemansa, mutta se ei saa näkyä negatiivisesti ulospäin. Kuukausihinnoittelu on molemmille osapuolille heti alusta alkaen reilu.

Kuukausihinta tulee asettumaan asiakasyrityksen koosta riippuen 150 - 300€:oon. Asiakkaat tulevat olemaan pieniä yrityksiä ja mahdollisesti yhdistyksiä. Yhtenä mahdollisena hinnoittelumenetelmänä tullaan käyttämään laskelmaa, jossa kuitataan vain työntekijöiden käyttämät tunnit. Esimerkissä 1 lasketaan vuositasolla, kuinka paljon työntekijän on laskutettava kattaakseen omat työtuntinsa.

*Esimerkki 1.**Tavoitepalkka 2500€/kk**Sivukulut 30 %**Henkilöstön kokonaiskustannukset 3250€/kk**ja vuodessa 39 000€*

Kalenterivuodesta tehokasta työaikaa on 10,5 kuukautta, laskennallisesti kuukausi on 21 työpäivää ja työpäivästä tehokkaita tunteja on 6,5. Vuosittain tehokasta työaikaa on siis $10,5 \cdot 21 \cdot 6,5 = 1434h$.

Näistä luvuista saadaan laskettua laskituksen vähimmäistarve henkilöstökulujen osalta. $39\,000\text{€} / 1434h = 27,20\text{€/h}$. Työntekijän olisi siis laskutettava työstään vähintään $27,20\text{€/h}$ kattaakseen omat työtuntinsa.

Asiakasyrityksen viedessä kuukausitasolla noin viisi työtuntia, kuukausiperusteinen laskutus asettuisi 150€/kk tuntumaan.

Yllä olevassa esimerkissä on otettu huomioon vain työntekijästä aiheutuvat kustannukset, jolloin todellista kuvaa kulurakenteesta ei saada. Laajemmissa laskelmissa otettaisiin huomioon laitteiston rasitus sekä muut kiinteät ja muuttuvat kustannukset. Hinnoittelun perusteena on kuitenkin tilitoimistossa ennen kaikkea vaadittavan työn määrä, joten esimerkin laskelmalla aloittavan yrityksen on hyvä lähteä liikkeelle.

Esimerkissä 1 on laskettu kaikki tunnit tuottavaksi ympäri vuoden. Aloittelevalla yrityksellä ei kuitenkaan ole myytynä kuin murto-osa tunneista, jolloin laskelmat on syytä tehdä uusiksi. Esimerkissä 2 lasketaan tuottavien tuntien määrä päivätasolla kuudesta ja puolesta kahteen, jolloin ollaan lähempänä uuden tilitoimiston todellisuutta.

Esimerkki 2.

Henkilöstön kokonaiskustannukset vuodessa 39000 €

*Kalenterivuoden tehokkaat kuukaudet 10,5 * kuukauden työpäivät 21 * työpäivän tehokkaat, myydyt työtunnit 2 = 441h.*

$$39\,000\text{€} / 441\text{h} = 88,44\text{€}$$

Alkuvaiheessa, kun asiakasyrityksiä ei ole kuin muutamia, kattaakseen työtuntinsa, yrittäjän pitäisi laskuttaa vähintään 88,44€ tunnilta.


Asiakasyrityksen viedessä kuukausitasolla noin viisi työtuntia, kuukausiveloitus olisi noin 440€.

Kun laskelmaa sovelletaan hieman realistisemmaksi, minimituntiveloitus kasvaa todella korkeaksi. Yli neljäsataa euroa kuukaudessa kirjanpidostaan maksavan yrityksen hoitaminen vie yli viisi tuntia kuukausitasolla, joten esimerkki 2:n rakenne on kestämaton.

Näihin esimerkkilaskelmiin nojaten ennalta sovittu kuukausiveloitus on parempi lähtökohta hinnoittelulle. Koska kaikkia työtunteja ei ole myytynä, hieman ylimääräisten tuntien käyttäminen jokaista asiakasyritystä kohden ei ole haitaksi.


Laitteisto

Käytän tässä opinnäytetyössäni hyväkseni Taloushallintoliiton Eeva Lyytisen vuonna 2010 tekemää laajaa ohjelmistovertailua. Vertailu on erittäin kattava ja siitä saa hyvät lähtötiedot ohjelmiston valinnalle. Kuten vertailussa sanotaan, hinnat eivät ole tarjousia, joten täsmälliset kustannukset selviävät vasta yrityksen kanssa toimiessa. Tärkeimpänä kriteerinä ohjelmiston valinnassa pidin hintaa, koska tilitoimistolla ei ole aluksi montaa asiakasta.



... Tutkimuksesta – Kolme esimerkkitalitoimistoa

	Esimerkki-tilitoimisto 1	Esimerkki-tilitoimisto 2	Esimerkki-tilitoimisto 3
Henkilökunta	1 + 1	2 + 4	3 + 9
Palvelu-yrityksen lv	120 000 e/v	380 000 e/v	770 000 e/v
Asiakas-yritykset	60 asiakasta	150 asiakasta	300 asiakasta
Asiakkaiden lv yht.	6 milj. e/v	32 milj. e/v	64 milj. e/v



26.10.2010
Eeva Lyytinen
9

Kuvio 12. Taloushallintoliiton ohjelmistovertailun kolme esimerkkitalitoimistoa. (Lyytinen 2010, 9.)

Kuviossa 12 on Taloushallintoliiton ohjelmistovertailun yksi taulukko, jossa ilmentään, millaisia esimerkkitalitoimistoja vertailussa käytettiin. Tässä opinnäytetyössä kaikkein tärkeimmässä roolissa on henkilökunnan vuoksi esimerkkitalitoimisto 1.

Talitoimisto hankkii käyttöönsä Lemonsoft Oy:n tarjoaman Lemonsoft- ohjelmiston. Lemonsoftin valintaa puoltaa seuraavat kuviot 13 ja 14, joista ilmenee hinnoitteluun sisältyvät ominaisuudet sekä hinnoittelu. Ohjelmiston hinnoitteluun sisältyy kaikki tarvittavat kirjanpitoiminnot. Laskennallinen vuosikustannus jää alle 1500 euroon, jota pidän aloittavalle toimistolle sopivana kustannuksena.

Kirjanpitotoiminto

– Hinnoitteluun sisältyvät ominaisuudet

	Asteri	EmCe	Lasso 2100	Lemonsoft	Maestro, Expera	NetBaron	ProCountor	Visma Econet PRO
Tilinpäätös	x	x	x	x	x	x	x	x
Sähköiset viranomais- ilmoitukset	x	x	x	x	x	x	x	x
Käyttömai- suuskirjanpito		x	x	x	x			x
Budjetointi	x	x	x	x	x	x	x	x
Raportointi	x	x	x	x	x	x	x	x
Konsernikäsittely		x	x	x	x			x
Rahoituslaskelma		x	x	x	x	x		x
Kustannuspaikka- käsittely	x	x	x	x	x	x	x	x
Projektilaskenta		x	x	x	x	x	x	x
Muu, mikä:		1)	2)		3)	4)		5)
RAPORTOINTIKIELIVAIHTOEHDOT								
suomi	x	x	x	x	x	x	x	x
ruotsi		x	x	x	x			x
englanti			x	x	x	x		x
muu, mikä:		6)		7)	Norja			

26.10.2010

Eeva Lyytinen

13

Kuvio 13. Hinnoitteluun sisältyvät ominaisuudet. (Lyytinen 2010, 13.)

Kirjanpitotoiminto

– Edellä kuvatun kokonaisuuden hinta-arviot

	Asteri	EmCe	Lasso 2100	Lemonsoft	Maestro, Expera	NetBaron	Visma Econet PRO
ILMOITETTU HINTA Esimerkkilitoimisto 1							
Käyttöönoton kertainvestointi	625	2 205	500	700	alk 330	2 290	390
Laskennallinen vuosikustannus	118	4 920	2 736	1 482	1 350	10 950	2 830
ILMOITETTU HINTA Esimerkkilitoimisto 2							
Käyttöönoton kertainvestointi	1 125	2 205	750	1 400	463	2 290	915
Laskennallinen vuosikustannus	180	11 760	2 904	1 650	2 805	30 500	4 910
ILMOITETTU HINTA Esimerkkilitoimisto 3							
Käyttöönoton kertainvestointi	1 875	4 215	1 000	1 700	595	2 290	1 835
Laskennallinen vuosikustannus	288	21 840	3 456	1 902	4 695	58 500	8 050

26.10.2010

Eeva Lyytinen

16

Kuvio 14. Edellä kuvatun kokonaisuuden hinta-arviot. (Lyytinen 2010, 16.)

Kirjanpito-ohjelmiston lisäksi yritys ostaa nimiinsä uuden pöytätietokoneen, monitoimilaitteen ja kalusteet. Tietokoneeksi valitaan hieman ”markettikonetta” tehokkaampi, jolloin kustannukset nousevat lähemmäs tuhatta euroa. Tässä opinnäytetyössä tietokoneita ja muita laitteistoja ei vertailla keskenään. Välineet muuttuvat ominaisuuksiltaan nopealla tahdilla eikä niiden hankkiminen vaadi suurta ammattitaitoa. Kaikkinensa laitteiston kulut ovat näkyvissä taloussuunnitelmassa.

Liiketilat

Tilitoimisto perustetaan Rauman Kalliokadulle valmiiksi omistettuihin tiloihin. Koska liikehuoneistot ovat lainarahalla hankittuja, liiketiloista muodostuu kustannuksia vastikkeen lisäksi lainanlyhennyksistä. Liiketiloista aiheutuvat kustannukset näkyvät taloussuunnitelmassa. Liiketilana toimii 78 neliön kaksikerroksinen huoneisto. Yritys toimii varsinaisesti alakerrassa ja yläkertaan muotoillaan varastotilat sekä henkilökunnan tilat. Liiketiloja tullaan sisältä remontoimaan pintapuolisesti sekä keittiökäappiä päivitetään toimivaan muotoon. Liiketilojen muokkaamisesta ei aiheudu merkittäviä kustannuksia alkuvaiheessa, vaan suurimmat muutokset toteutetaan yritystoiminnan käynnistymisvaiheen jälkeen. Liiketilat tulevat olemaan osa markkinointia ikkunateippausten muodossa.

Sopimukset ja vakuutukset

Koska yritys tulee toimimaan vahvasti verkossa, laajakaistaan tullaan panostamaan heti alusta alkaen. Operaattoreista DNA:lla on Raumalla vahvin jalansija ja heidän tarjoamastaan liiketiloihin hankitaan 40M laajakaista. Tammikuun 2013 hinnoittelussa kyseiselle laajakaistalle tulee hintaa 36,19€/kk. Lisäksi yritys hankkii puhelinliittymänsä DNA:lta, kokonaiskustannuksien jäädessä kuitenkin alhaisiksi.

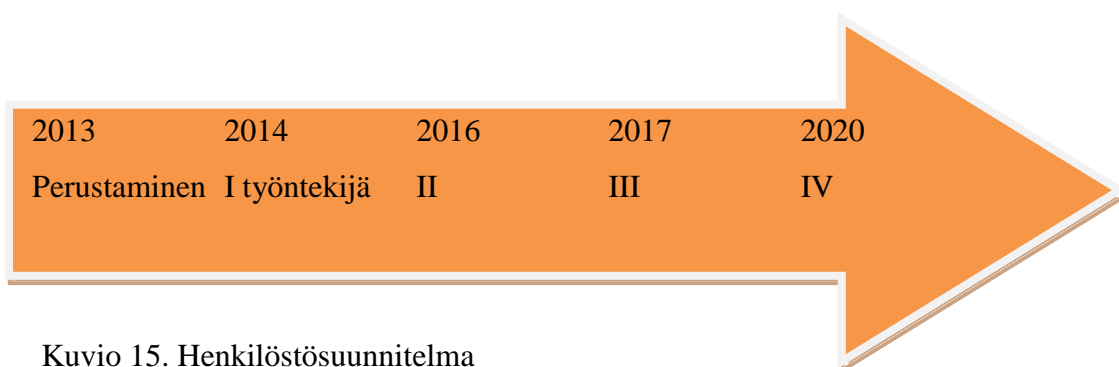
Vakuutuspuoli hoituu yhdessä pankkipalveluiden kanssa, sillä yritystoiminnan alkaessa hyödynnetään teoriaosassa käsitelty Osuuspankin pakettitarjous. Keskeytysvakuutus tulee olemaan ensimmäisen vuoden ilmainen sekä yritystilipalvelu kustantaa 4,90€ kuukaudessa.

Erillisiä vartiointi- tai siivouspalveluita ei ulkoisteta. Yrityksen palveluksessa ei alkuvaiheessa ole kuin yrittäjä itse, jolloin työsopimuksia ei tarvita.

5.7 Henkilöstösuunnitelma

Yritys perustetaan yhden henkilön toimesta ja lisähenkilöstön tarpeen mukaan suoritetaan rekrytointia. Koska yritys perustetaan pienellä asiakaskunnalla, yrityksellä ei ole resursseja palkata lisää henkilöstöä. Liiketoiminnassa on mukana osakeyhtiön hallitus, jonka muodostavat puheenjohtaja, sihteeri sekä yrityksen toimitusjohtaja, hallituksessa jäsenenä toimiva perustaja. Asiakaskunnan kasvaessa henkilöstöä tullaan lisäämään ja lopulta tavoitteena on viisi henkilöä työllistävä tilitoimisto.

Yrityksen perustaja tekee normaalia kirjanpityä ainakin siihen vaiheeseen asti, kunnes yrityksen palveluksessa on neljä muuta työntekijää ja työn määrä sen mahdollistaa. Hallituksen muut jäsenet tulevat jatkossakin organisaation ulkopuolelta. Kuviossa 15 on suuntaa antava henkilöstösuunnitelma. Perustaminen tapahtuu kalenterivuoden 2013 aikana ja seuraavan vuoden kuluessa asiakaskunnan toivotaan olevan riittävällä tasolla, jolloin voidaan palkata ensimmäinen työntekijä. Kasvun odotetaan olevan rauhallista, joten toisen työntekijän palkkaamista on suunniteltu vasta vuodelle 2016. Lopulta tavoite, viisi henkilöä työllistävä tilitoimisto, olisi saavutettu vuonna 2020.



Kuvio 15. Henkilöstösuunnitelma

5.8 Taloussuunnitelma

Rahoitus

Koska toiminta käynnistyy hyvin maltillisesti, suuriin lainoihin ei ole tarvetta. Yrittäjän palkka kuitataan starttirahalla, muut taloudelliset resurssit ohjataan yritystoiminnan vankistumiseen. Seuraavassa taulukossa ilmenee kuuden ensimmäisen toimintakuukauden kustannukset, jonka perusteella lähdetään rahoitusta hakemaan.

Osakeyhtiön osakkeet		2 500,00 €
Yrityksen perustamiskustannukset		400,00 €
Markkinointi		1 750,00 €
Liikehuoneistokustannukset (vastike)		1 200,00 €
Yrityksen vakuutukset		300,00 €
Puhelin		300,00 €
Sähkö		300,00 €
Tietoliikenne		300,00 €
Toimistokulut		3 000,00 €
-ohjelmisto	1 000,00 €	
-tarvikkeet ja laitteet	2 000,00 €	
Korjaukset		600,00 €
Siivous		300,00 €
		10 950,00 €
Kustannusylitysvaraus 10 %		1 095,00 €
Yhteensä		12 045,00 €

Kuvio 16. Kuuden ensimmäisen kuukauden kustannusarvio.

Oletuksena on, että ensimmäisenä kuukautena ei vielä saada tuloja asiakkailta. Ensimmäinen kuukausi on niin sanottu käynnistymiskuukausi, jolloin tehdään tarvittavat valmistelut. Laitteistohankinnat ovat näistä valmisteluista tärkeimmät. Starttiraha suunniteltiin yrittäjän palkaksi, jolloin sitä ei oteta laskelmiin mukaan. Kulujen ollessa noin 12 000 euroa kuutena ensimmäisenä kuukautena, haetaan pankista 15 000 euron lainaa. Kyseinen laina haetaan kymmenen vuoden ajaksi, jolloin kuukausilyhennykseksi tulee noin 150 euroa.

Osakeyhtiö tulee perustaa niin, että osakepääomaa on vähintään 2500 euron edestä joko rahana tai omaisuutena, kuten laitteina. Tämä kyseinen summa sisältyy lainaan. Osakkeita on yhteensä 100 kappaletta, jolloin osakekohtainen osuus on 25 euroa.

Kannattavuus -osiossa tarkastellaan seuraavien kuukausien tilannetta tulojen ja kulu-
jen osalta.

Kannattavuus

Todellisia lukuja ei yrityksen kannattavuudesta saa, sillä yrityksellä ei ole ainutta-
kaan asiakasta. Tämän pohjalta kartoitetaan sitä asiakasmäärää, jolla yrityksen
toiminnasta tulisi kannattavaa.

Markkinointi		900,00 €
Liikehuoneistokustannukset (vastike)		1 200,00 €
Yrityksen vakuutukset		300,00 €
Puhelin		300,00 €
Sähkö		300,00 €
Tietoliikenne		300,00 €
Toimistokulut		1 500,00 €
-ohjelmisto	900,00 €	
-muut	600,00 €	
Korjaukset		600,00 €
Siivous		300,00 €
Lainanlyhennys		900,00 €
		6 600,00 €
Kustannusylitysvaraus 10 %		660,00 €
Yhteensä		7 260,00 €

Kuvio 17. Kustannukset puolen vuoden tasolla.

Yllä olevasta kuviosta ilmenee kuuden kuukauden kulurakenne, jonka pohjalta läh-
detään kannattavuutta analysoimaan. Hypoteettisena asiakasyrityksen kuukausiveloi-
tuksena laskelmissa käytetään 200 euroa. Tämä hinta ei sisällä 24 prosentin arvoni-
lisäveroa. Yritystoiminnan käynnistämiseen otettu pankkilaina toimii puskurina.

$$7260 \text{ €} / 6 \text{ kk} = 1210 \text{ €/kk}$$

$$1210 \text{ €} / 200 \text{ €} = 6,05$$

Asiakasyrityksiä pitäisi siis heti alusta alkaen olla vähintään seitsemän, jolloin saataisiin kulut peitettyä.

Yritystoiminta ei ole varmuudella kannattavaa ensimmäisten kuukausien aikana, jolloin riski epäonnistua on suuri. Siihen, että yritystoiminta vakiintuu kannattavaksi, voi mennä vuosi tai jopa kaksi. Ennen toiminnan käynnistymistä olisikin hyvä saada noin kymmenen asiakasyritystä.

Budjetit

Edellisissä kohdissa on käsitelty taulukkomuotoisesti yrityksen kustannusbudjetteja ensimmäisenä kuukautena sekä toiminnan käynnistyttyä. Seuraavassa taulukossa on käytetty oletuksena kymmentä asiakasyritystä ja luvut ovat suhteutettuna 12 kuukauteen.

TULOT		24 000,00 €
-10 yritystä, 12kk, 200€/kk		
Tulot yhteensä		24 000,00 €
MENOT		
Markkinointi		2 650,00 €
Liikehuoneistokustannukset		2 400,00 €
Yrityksen vakuutukset		600,00 €
Puhelin		600,00 €
Sähkö		600,00 €
Tietoliikenne		600,00 €
Toimistokulut		3 300,00 €
-ohjelmisto	1 500,00 €	
-muut	1 800,00 €	
Korjaukset		1 200,00 €
Siivous		600,00 €
		12 550,00 €
Kustannusylitysvaraus 10 %		1 255,00 €
Menot yhteensä		13 805,00 €
Tulos ennen veroja		10 195,00 €
Verot 24,5 %		2 497,78 €
TULOS		7 697,23 €

Kuvio 18. Ensimmäisen vuoden tulosbudjetti

Kymmenen yrityksen kirjanpitoa hoidettaessa keskimäärin 200 euron kuukausikorvauksella, vuositasolla jäisi viivan alle vajaa 7700 euroa voittoa. Tästä summasta maksettaisiin vielä lakisääteistä yrittäjän eläkettä, joka on 1,5 % yrittäjän työtulosta. Työtulo ei aina ole suoraan yrityksen tulos verojen jälkeen, vaan yrittäjän tuottama panos. Tässä tapauksessa yrittäjän eläke lasketaan kuitenkin suoraan yrityksen tuloksesta. Tällä laskelmalla yrittäjän eläkettä maksettaisiin 115,46 euroa kuukaudessa. (Suomen Yrittäjien www-sivut 2013)

Investoinnit

Yritys tulee tekemään toimintaan suhteutettuna suuret investoinnit laitteiston ja kaluston suhteen. Näillä investoinneilla pyritään saamaan toiminta vakiintuneeksi, eikä lähitulevaisuudessa ole tarkoitus tehdä investointeja. Laiterikot sekä kustannukset voivat aiheuttaa muutoksen painetta.

Suurimpana investointina käynnistymisvaiheen jälkeen yritys hankkii käyttöönsä omat Internet-sivut. Tämä palvelu ulkoistetaan ja sen kulut näkyvät markkinoinnin kokonaisuudessa, koska palvelu tulee samasta paikasta Internet-näkyvyyden kanssa.

5.9 Riskit ja niiden hallinta

Vain yhden henkilön ylläpitämä yritys sisältää valtavan henkilöriskin. Koko toiminta makaa yhden ihmisen varassa. Riskiä ei pysty hajauttamaan ja asioiden delegoiminen on hankalaa, lähes mahdotonta. Yhden henkilön yrityksessä henkilöriskien hallinta on kuitenkin yksinkertaisempaa ja helpompaa.

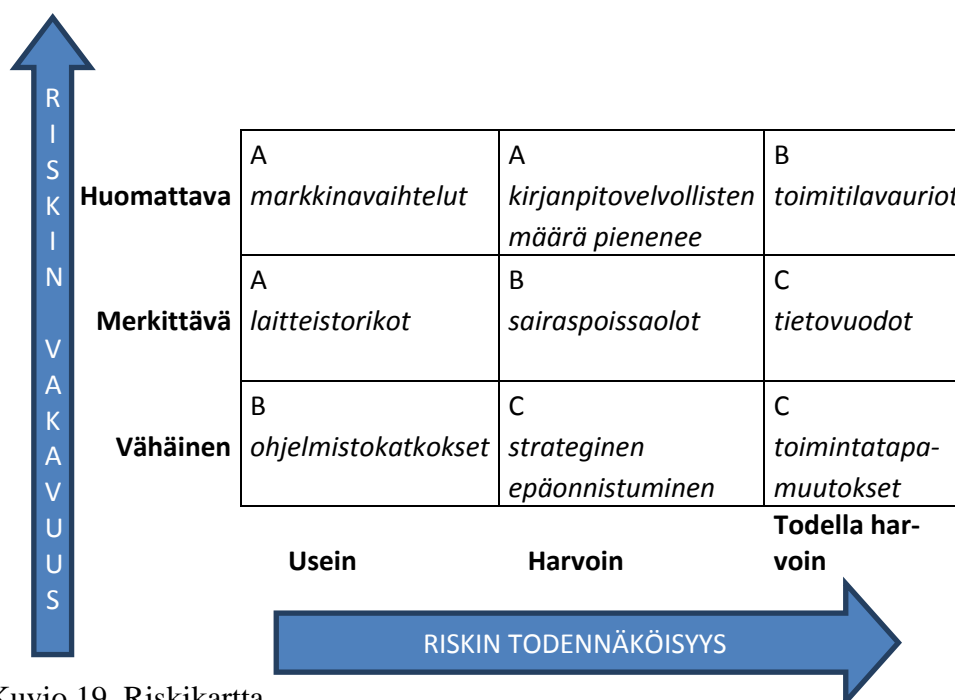
Perustettavaan pienen toiminta-asteen tilitoimistoon ei sisälly valtavia omaisuusriskejä. Kaiken mennessä täysin pieleen pysytään taloudellisesti alle kymmenen tuhanen euron vahingoissa. Omaisuusriskit kulminoituvat laitteistoon ja ohjelmistoon sekä totta kai liikehuoneistoihin. Koska liikehuoneistot ovat osa taloyhtiötä, riskin mitavakaava ja haitallisuus pienenevät verrattuna yksittäiseen rakennukseen.

Toiminta perustuu vahvasti sähköiseen palveluun, joten sähkönjakelun katkeaminen pidemmäksi aikaa on huomattava riski. Toiminnan riskit linkittyvät vahvasti omaisuusriskeihin, sillä esimerkiksi tietokoneen hajoaminen kuuluu näihin molempiin määritelmiin. Toiminnan riskit ovat myös iso osa henkilöriskejä.

Liiketoimintariskit ovat olemassa aina yrityselämässä. Huono asiakkuuksien hallinta voi syödä koko toiminnalta pohjan. Lisäksi väärät valinnat strategiassa tai toimintatavoissa ovat haitallisia. Äkkipikaiset johtopäätökset ja niiden mukaan toimiminen on haitallista, joten yritys pysyy valitsemassaan strategiassa.

Maailmanlaajuudessa Internet -verkossa toimiminen sisältää merkittävän tietoriskin. Asiakkaiden tietoja ei saa valua toisten saataville. Tältä riskiltä on kuitenkin omalla toiminnalla hyvin vaikea vaikuttaa, kunhan pitää viruksentorjunnan ja haittaohjelmat kurissa.

Uuden tilitoimiston perustamisessa suurin ja näkyvin riski on asiakkaiden puute. Varmoja asiakkaita ei ole kuin muutama ja määrän kasvattaminen pienellä kokemuksella ja vajavaisella ammattitaidolla on vaikeaa. Paras suojautumiskeino tätä riskiä vastaan on se, että perustaa yrityksen vasta kun asiakkaita on tarpeeksi. Kuviossa 19 on sovellettu sivun 44 riskitaulukkoa perustettavan tilitoimiston mahdollisiin riskeihin.



Kuvio 19. Riskikartta

6 YHTEENVETO

Yhteenvetona voidaan todeta, että liiketoimintasuunnitelma ei ole yhden yön tuotos. Kaikkia asioita tulee ajatella monelta näkökannalta ja mahdollisimman realistisesti. Yrittäjän täytyy olla liiketoimintasuunnitelmaa laatiessaan kunnianhimoinen optimisti, ei sinne päin sohiva opportunisti.

Yrityselämässä ensimmäisten askelien pitää asettua erittäin tukevasti. Monta asiaa pitää tehdä heti oikein, jotta menestystä tulisi. Liikeidean on oltava kattava, mutta tarpeeksi yksinkertainen hallittavaksi. Yrittäjän ominaisuudet on helppo luetella, mutta tositilanteessa tarvitaan normaalia enemmän päättäväisyyttä, periksi antamattomaa asennetta sekä sitkeyttä.

Liiketoimintasuunnitelman kokoaminen on todella haastavaa, koska mitään lukuja tai toimintatapoja on vaikea ennustaa.

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli selvittää, olisiko laatijasta pyörittämään omaa tilitoimistoa. Yrityksen perustaminen on tuntunut yhdeltä todennäköiseltä vaihtoehdolta työllistyä. Tämän opinnäytetyön laatiminen osoitti kuitenkin sen, että varsinkin tilitoimistoalalla kokemus on todella tärkeää. Kokemuksen lisäksi entiseltä työnantajalta jää yleensä käteen myös asiakkaat.

Asiakkaiden haaliminen vaikuttaa erittäin haastavalta, koska muista tilitoimistoista poikkeavia vahvuuksia tyhjästä ponnistavalla yrityksellä ei ole. Juuri koulusta valmistunut ja vähän kirjanpitoa tehneenä itsensä myyminen on todella hankalaa.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö on tärkeässä roolissa tulevaisuutta ajatellen. Yrityksen perustaminen on edelleen yksi varteenotettavimmista vaihtoehdoista, mutta tilitoimistomaailma saattaa jäädä näkemättä. Yrityksen vetäjänä kohtaa kaikki riskit, mutta ilman lähes täydellistä onnistumista ansiot jäävät hyvin pieniksi. Vahvana epäilyksenä on, että ansiot jäävät liian pieniksi suhteutettuna riskeihin ja uhrattavaan aikaan.

Opinnäytetyön jatkotutkimusaiheista hyödyllisin vaihtoehto olisi nykyisen työn päivittäminen muutaman vuoden työkokemuksen jälkeen. Jo kuukauden työskentely keskisuuressa tilitoimistossa on selkeyttänyt ajatuksia esimerkiksi hinnoittelun suhteen. Mitättömiltä hinnoitteluperusteilta kuulostavat järjestely ja loppuvalmistelut konkretisoituvat hetkessä. Niihin todellisuudessa menee helposti puoli tuntia laskuttavaa aikaa.

Liiketoimintasuunnitelma aiheena on todella laaja, joten eri aihealueiden vaihtelevat painotukset tuottaisivat erinäköisiä tuloksia. Yrityksen perustamisen lähtökohdat voi jatkotutkimuksissa sivuuttaa lähes täysin, jolloin energiaa ja muita resursseja voi ohjata paremmin liiketoiminnan eri suunnitelmiin.

LÄHTEET

Aalto, L., Peltomäki, S. & Westermarck, I. 1996. Palveleva toimisto. 1.-2. p. Porvoo: Weilin+Göös

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2006. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki: WSOY

Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Jyväskylä: Gummerus

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen www-sivut. Viitattu 8.12.2012. (www.te-keskus.fi)

Exforen www-sivut. Viitattu 13.11.2012. (www.exfore.fi)

Finnveran www-sivut. Viitattu 8.12.2012. (www.finnvera.fi)

Finnvera Oyj. 2001. Työkirja – miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma. 5. uud. p. Kuopio

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uud. p. Juva: WS Bookwell Oy

Isokangas, J. & Kinkki, S. 2009. Yrityksen perustoiminnot. 1.-5. p. Helsinki: WSOY

Juvonen, M., Korhonen, H., Ojala, V-M., Salonen, T. & Vuori, H. 2008. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Yliopistopaino

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: A5 Repropalvelu Oy

Lehtonen, J-M. (toim.) 2004. Tuotantotalous. 1.-2. p. Porvoo: WS Bookwell Oy

Lyytinen, E. Taloushallintoliiton ohjelmistoverailu 2010.

Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Vantaa: Dark Oy

Neilimo, K & Uusi-Rauva, E. 2009. Johdon laskentatoimi. 6.-9. p. Helsinki: Edita Prima Oy

Oikkonen, S.J. 1992. Markkinointisuunnitelma. Jyväskylä: Gummerus

OK- Opintokeskuksen www-sivut. Viitattu 3.12.2011. (www.ok-opintokeskus.fi)

Osuuspankin www-sivut. Viitattu 8.12.2012. (www.op.fi)

Pk-yritysten riskienhallinnan www-sivut. Viitattu 28.2.2013. (www.pk-rh.com)

Raatikainen, L. 2006. Liikeideasta liikkeelle. 5. uud. painos. Helsinki: Edita

Suomen Yrittäjien www-sivut. Viitattu 18.12.2012 & 1.3.2013. (www.yrittajat.fi)

Työ- ja elinkeinotoimiston www-sivut. Viitattu 8.12.2012. (www.mol.fi)

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. 1.-2. p. Helsinki: Edita

Viitala, R. & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen. 1.-2. painos. Helsinki: Edita

Yritys- ja yhteisötietojärjestelmän www-sivut. Viitattu 13.11.2012. (www.ytj.fi)

Zeithaml, V.A & Bitner, M.J. 1996. Services Marketing. New York: McGraw-Hill

LIITE 1

KATETUOTTO=

KATETUOTTOPROSENTTI=

KRIITTINEN PISTE=

VARMUUSMARGINAALI=

VARMUUSMARGINAALIPROSENTTI=

LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN TIIVISTELMÄ

Yhtiömuoto:

Yrityksen nimi:

Osoite:

Perustaja(t):

Hallitus:

Pääoman tarve:

Vastuun jako:

Voitonjako:

Verotus:

Liikeidea tiivistettynä:

Kasvunäkymät: